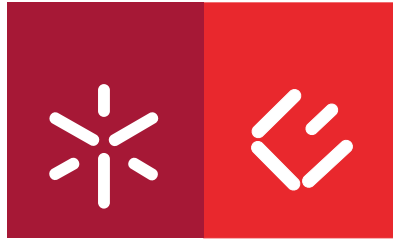


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Carla Marisa Rebelo de Magalhães

Responsabilidade Social e Regulada no
Sector Metalomecânico Brasileiro e
Português
Um Estudo Comparativo à Luz da Cultura



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Carla Marisa Rebelo de Magalhães

**Responsabilidade Social e Regulada no
Sector Metalomecânico Brasileiro e
Português
Um Estudo Comparativo à Luz da Cultura**

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais
Área de Conhecimento: Organização e Políticas Empresariais

Trabalho efectuado sob a orientação do
Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso
e do
Professor Doutor Fernando Guilherme Tenório

Maio de 2009

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE
APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE
DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO QUE A TAL SE COMPROMETE

À minha filha Juliana

Ao meu marido Mário

AGRADECIMENTOS¹

Gostaria de começar por agradecer a todas as pessoas que, a título pessoal, me permitiram transformar um sonho num objectivo e, mais tarde, numa realidade. É, pois, com grande emoção, satisfação, carinho e amor que agradeço:

À minha **filha, Juliana**, que foi a minha grande fonte de motivação e de alegria nos últimos e difíceis meses deste trabalho.

Ao meu **marido, Mário** que, estando na minha vida há dezanove anos, sempre acreditou nas minhas capacidades e fez-me acreditar que eu seria capaz de concretizar com sucesso este objectivo, para o qual, muito com o incentivo dele, eu despertei um dia. Agradeço, assim, todo o apoio e amor que me deu durante estes últimos anos, ao longo dos quais, pacientemente, me partilhou com esta tarefa. Agradeço, ainda, a sua ajuda em questões pontuais do meu trabalho, sempre que a mesma se tornou pertinente.

Aos meus **pais, Gualdina e Fernando**, graças a quem eu existo e que sempre lutaram pelo meu progresso académico. Agradeço, ainda, o estímulo e apoio que me deram ao longo desta fase da minha vida, pois sem isso dificilmente conseguiria terminar esta jornada. Um obrigada particular, sobretudo à minha mãe, pela assistência incondicional e incansável nos últimos meses deste trabalho.

À minha **sogra, Alcina**, pela ajuda e assistência, também incondicional e incansável, nos últimos meses deste trabalho.

À minha restante **família**, sobretudo **irmãs – Paula e Cláudia** - pelo apoio ao longo desta fase da minha vida.

A todos os meus **amigos** que torceram por mim durante estes anos, mesmo durante aqueles em que eu estive ausente. Aqui, gostaria de particularizar alguns agradecimentos. Assim, um obrigada especial:

¹ Este trabalho contou com o apoio financeiro da Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito do Programa de Bolsas Individuais de Doutoramento (SFRH/BD/18856/2004).

- À **Rita**, pela força constante que me deu, tanto no Brasil, como em Portugal, e por acreditar e torcer por mim;
- À **Lena**, pela força praticamente diária que me deu, enquanto eu estive no Brasil;
- Ao **Paulo**, pela ligação que me proporcionou com o Professor Carlos Cabral Cardoso, meu orientador em Portugal;
- À **Xana**, pela disponibilidade para me ajudar quando necessitei;
- À **Ruth**, por se ter também mostrado disponível quando necessitei;
- Ao **Armando Teixeira**, pelos esclarecimentos mais técnicos;
- À **Valentina Ribau** pela longa e incansável ajuda, também de índole mais técnica;
- Ao **Rui**, pela força e disponibilidade demonstradas na fase final deste trabalho;
- Aos meus queridos amigos e colegas de Mestrado cariocas – **Gláucia, Hélio e Ed** - que me fizeram sentir sempre em casa, enquanto residi no Rio de Janeiro, e cuja barreira do tempo e do espaço não nos conseguiu separar até hoje;
- Aos meus restantes amigos que, durante a minha ausência de Portugal, se tornaram a minha família no Rio de Janeiro, dando-me força para desempenhar o meu trabalho, mesmo estando longe de casa. Um obrigada especial ao **Pedro, Nuno, Paulo, Patrícia, Vitor Matos, Ruth, Kiki, Cris, Borys e Bladis**.

Mas, este trabalho também nunca teria sido possível, sem o apoio de todos aqueles que, a um nível mais académico e/ou profissional, me viabilizaram todos os recursos (intelectuais, materiais, logísticos e financeiros) necessários à sua concretização. Deste modo, gostaria de efectuar, em primeiro lugar, os agradecimentos relativos ao Brasil, onde tudo começou. Agradeço, assim:

Ao meu **orientador brasileiro, Professor Fernando Guilherme Tenório**, pela orientação, por ter aceitado enfrentar este desafio comigo e por ter desenvolvido em

minim o gosto pela investigação do tema da Responsabilidade Social. Agradeço, em particular, a forma serena com que lidou com alguns problemas que foram surgindo numa fase final, mostrando-se sempre compreensivo e aberto às minhas solicitações.

À **Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV)**, que me acolheu de braços abertos, cuja excelência me fez sentir um enorme orgulho em ter percorrido os seus corredores e cuja competência e acessibilidade dos **docentes** e **funcionários** com quem me cruzei contribuíram para que o meu Doutoramento se tornasse uma experiência inesquecível e recompensadora. Ainda a este nível, gostaria de fazer uma referência particular a quatro pessoas:

Agradeço à **Professora Deborah Moraes Zouain**, com quem desencadeei os meus primeiros contactos junto da EBAPE e cuja disponibilidade e acessibilidade para comigo sempre foram ímpares, nomeadamente durante a fase do meu Doutoramento no Brasil, ao longo da qual viabilizou todos os meios necessários para que eu pudesse desenvolver o meu trabalho.

Agradeço ao **Joarez**, cuja competência, paciência e disponibilidade sempre me fizeram sentir mais tranquila em momentos de maior dificuldade.

Agradeço aos meus colegas do grupo de pesquisa da EBAPE, cujo trabalho de equipa foi fundamental para o desenvolvimento da minha tese dentro do contexto brasileiro. Um muito obrigada em particular ao **Professor Fernando Guilherme Tenório** – coordenador do grupo de pesquisa – ao **José Luís Dutra**, ao **Valdeir Martins de Faria** (*in memoriam*), ao **Eduardo Barbuto** e ao **Marcelo Lopes Parra**.

Às empresas que participaram no estudo brasileiro, em particular aos funcionários que de forma directa colaboraram com ele, a partir dos questionários e das entrevistas.

Relativamente ao contexto português, gostaria de agradecer:

Ao meu orientador, **Professor Carlos Cabral Cardoso**, pela orientação e pelo voto de confiança, tendo-me possibilitado o privilégio de ser sua orientanda mesmo sem me conhecer academicamente. Agradeço, ainda, a sua ajuda, disponibilidade e compreensão, em particular, na fase final deste trabalho e o seu empenho para o aumento da qualidade do mesmo.

À **Universidade do Minho** e à **Escola De Economia e Gestão**, sobretudo aos serviços que se mostraram facilitadores e disponíveis no âmbito deste trabalho – **Serviço de Pós-Graduação da Escola de Economia e Gestão** (em especial à **Dr^a Eulália Pinto**) e **Divisão Académica da Universidade do Minho** (em especial à **D. Isabel Teixeira** e ao **Sr. Paulo Rego**).

Aos meus **colegas de Doutoramento portugueses** que me deram conselhos valiosos e se mostraram disponíveis para com o meu trabalho. Aqui gostaria de agradecer em particular à **Luísa Helena Pinto**, ao **José Manuel Osório** e à **María Emília Pereira Fernandes**.

Às duas empresas que participaram no estudo português, em particular aos funcionários que de forma directa colaboraram com ele, a partir dos questionários e das entrevistas.

À **Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT)**, cujo apoio financeiro se tornou imprescindível para a realização desta tese.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, não sendo aqui mencionados, contribuíram de forma mais indirecta para a realização deste trabalho e a todos os que, não tendo ajudado, também não atrapalharam a minha jornada.

Ainda antes de terminar, gostaria, ainda, de deixar aqui uma pequena reflexão: uma tese de doutoramento é um imenso caminho que devemos percorrer, ao longo do qual o estímulo vai alternando com a desmotivação, a alegria com a tristeza, a confiança com a insegurança, a facilidade com a dificuldade, a tranquilidade com a revolta, a esperança com o ceticismo, o bem-estar com o sofrimento, o dia com a noite... É, pois, uma experiência ingrata, por nunca conseguirmos transmitir o quanto trabalhamos e nos dedicamos a esta tarefa, por nunca conseguirmos compreender para onde foram aqueles momentos e aquelas pessoas que fomos deixando para trás, por nos sentirmos constantemente sozinhos e isolados, por nunca conseguirmos ter a certeza de que tantos anos de dedicação não se irão limitar a permanecer numa estante empoeirada... Mas, mesmo com tantas interrogações e oscilações no estado de espírito de um investigador, um doutoramento é algo que nos leva a conhecer os nossos limites como poucas circunstâncias da vida o conseguem fazer, algo que nos marca para o resto dos nossos dias, algo que é concebido, nasce, cresce, mas nunca morre, algo que passa a fazer parte de nós para sempre, algo que nos fortalece e estimula intelectualmente... enfim, é uma experiência única que nos diz: *Nosce te ipsum!*

A TODOS, UM MUITO OBRIGADA!

**Responsabilidade Social e Regulada
no Sector Metalomecânico Brasileiro e Português
Um Estudo Comparativo à Luz da Cultura**

O principal objectivo desta pesquisa é, partindo de um estudo comparativo em quatro empresas do sector metalomecânico português e brasileiro, apresentar conclusões inovadoras para a literatura, nomeadamente que diz respeito à eventual tendência para se confundir responsabilidade legal com Responsabilidade Social e à influência que a cultura desempenha nas práticas de gestão daquelas empresas, procurando apurar se essa influência é maior ao nível organizacional ou nacional.

Assim, por um lado, pretendemos analisar se a responsabilidade legal é confundida com Responsabilidade Social e, por outro lado, qual o tipo de cultura que influencia mais os comportamentos socialmente responsáveis – a organizacional ou a nacional?

O universo deste estudo comparativo são duas empresas brasileiras e duas empresas portuguesas, pertencentes ao sector metalomecânico. Para alcançar o nosso objectivo, começamos por fazer uma revisão da literatura acerca dos conceitos de Responsabilidade Social e de Cultura. Fizemos, ainda, um levantamento documental acerca da responsabilidade legal no Brasil e em Portugal. O tema da cultura foi também contextualizado em ambos os países, na medida em que a comparação dessas duas realidades é pertinente para as conclusões do estudo.

Como suporte prático desta pesquisa, foi realizado um estudo de casos nas empresas atrás mencionadas, o qual obedeceu às seguintes etapas: análise documental, análise dos estabelecimentos das empresas, análise de uma grelha com indicadores de Responsabilidade Social, realização de entrevistas e aplicação de questionários. A metodologia escolhida para a análise dos dados qualitativos foi a análise de conteúdo, tendo sido os dados quantitativos tratados de forma estatística, com recurso ao programa SPSS.

Apresentamos, ainda, um modelo que sugere a existência de dois tipos de responsabilidade organizacional - a social e a legal – sofrendo a influência dos dois tipos da cultura – organizacional e/ou nacional.

Após as fases descritas anteriormente e uma vez analisados os dados relativos ao estudo de campo, foi possível chegar a duas conclusões. Assim, algumas das acções

sociais que as empresas assumem como sendo de Responsabilidade Social não passam de acções de responsabilidade legal, o que se verificou nas quatro empresas estudadas. Essa situação deve-se a uma confusão existente entre ambos os conceitos e a uma tendência para enfatizar a Responsabilidade Social para a obtenção de ganhos de imagem perante a sociedade. Constatamos, ainda, que as práticas de Responsabilidade Social sem sempre são mais influenciadas pela cultura organizacional, podendo sê-lo pela cultura nacional, dependendo do contexto no qual a empresa se encontra.

Em termos comparativos, verificamos que as empresas brasileiras possuem uma *performance* social superior à das empresas portuguesas, o que acreditamos ter como explicação central as diferenças existentes ao nível da cultura e ao nível dos contextos socioeconómicos. Também verificamos que as empresas brasileiras não têm tanta tendência para confundir Responsabilidade Social com responsabilidade legal, como têm as portuguesas.

Assim, as principais contribuições deste estudo para a literatura assentam na criação de um modelo que relaciona Responsabilidade Social e legal, a partir da influência do contexto cultural, na comprovação de que a Responsabilidade Social é muitas vezes confundida com responsabilidade legal - preenchendo uma lacuna na literatura no que diz respeito a estudos sobre esse tema - na identificação de traços culturais ao nível de Portugal e do Brasil, ainda não considerados pela literatura e na conclusão de que não existe um tipo de cultura que seja sempre mais influente nos processos de gestão das empresas, sendo que a maior ou menor influência da cultura nacional ou organizacional depende de factores contextuais extra-culturais que envolvem as organizações, tais como o contexto socioeconómico ou ambiental.

**Corporate Social and Legal Responsibility
in Brazilian and Portuguese Metal mechanics Sector
A Comparative Study Based on Culture**

The main goal of this research is - starting from a comparative study of companies of the Brazilian and Portuguese metal mechanics sector - to bring new insights to literature about the eventual tendency to confuse corporate legal responsibility with Corporate Social Responsibility and about the influence of culture on management practices of those companies, trying to verify if that influence is bigger in the case of organizational culture or in the case national culture. So, on one hand, we intend to analyze if corporate legal responsibility is confused with Corporate Social Responsibility and, on the other hand, what kind of culture is more significant for socially responsible behavior – national or organizational?

The population of this cross-cultural research are two Brazilian companies and two Portuguese companies from the metal mechanics sector. In order to achieve this aim, we began with a literature review about the concepts of Corporate Social Responsibility and culture. We also did a documental research about corporate legal responsibility in Brazil and Portugal. Culture was also contextualized on both countries, because the comparison of the two realities is important to this study.

As a practical framework, we did a case study into the aforementioned companies. This research obeys the following stages: documental analysis, companies' *sites* analysis, analysis of a table containing the indicators of Corporate Social Responsibility, interviews and questionnaires. The chosen methodology to treat the qualitative data was content analysis and the quantitative data were treated in a statistical way, with SPSS.

We also present a model that suggests two kinds of organizational responsibility – ethical (social) and legal (regulated) – influenced by culture – national and organizational.

The results suggest that some of the social actions assumed by companies, instead of being Corporate Social Responsibility actions, are corporate legal responsibility actions, which occurred in the four companies. That situation is explained by the confusion existing between both of the concepts and the tendency to emphasize Corporate Social Responsibility because of the profits of image. We also observed that

Corporate Social Responsibility actions may not always be more influenced by organizational culture than by national culture, depending on the organizational context.

Comparatively, we verified that brazilian companies have a higher social performance than portuguese companies. We believe that such behavior can be explained by differences in organizational culture and in socioeconomic contexts. We also verified that brazilian companies have a smaller tendency to confuse Corporate Social Responsibility with corporate legal responsibility.

So, our main contributions to literature are the presentation of a new model, which relates Corporate Social Responsibility, corporate legal responsibility and culture; the demonstration that corporate legal responsibility is confused with Corporate Social Responsibility (filling a gap in CSR literature); the identification of new *cultural characteristics* in Portugal and Brazil, not yet considered by literature; and the conclusion that the bigger or the smaller influence of national or organizational culture depends on extra-cultural factors, such as socioeconomic or environmental context.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	viii
<i>Abstract</i>	x
Índice.....	xii
Lista de abreviaturas e siglas.....	xvi
Lista de quadros.....	xvii
Lista de figuras.....	xx
Lista de tabelas.....	xxi
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. O problema.....	5
1.2. O objectivo.....	6
1.3. Delimitação do estudo.....	6
1.4. Motivações do estudo.....	7
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1. A Responsabilidade Social na literatura.....	9
2.1.1. Conceito.....	9
2.1.2. Origem e evolução.....	19
2.1.3. Responsabilidade Social e ética	23
2.1.4. A Responsabilidade Social holística – A Teoria dos <i>Stakeholders</i>	28
2.1.5. As razões da prática da Responsabilidade Social.....	37
2.1.6. A gestão de impressões na Responsabilidade Social.....	42
2.1.7. Responsabilidade Social e responsabilidade legal.....	48
2.1.7.1. Responsabilidade legal no Brasil.....	55
2.1.7.2. Responsabilidade legal em Portugal.....	57
2.2. A cultura na literatura.....	59
2.2.1. Da cultura nacional à cultura organizacional.....	60
2.2.2. A cultura brasileira	84
2.2.3. A cultura portuguesa	95
2.3. Cultura e Responsabilidade Social.....	105
2.4. Súmula conclusiva.....	110
CAPÍTULO 3 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLOGIA DO ESTUDO.....	112

3.1. Quadro teórico – Entre o modelo piramidal de Carroll e a grelha de Neto e Froes.....	112
3.2. Metodologia.....	121
3.2.1. Objectivos intermediários, questões orientadoras e hipóteses do estudo..	121
3.2.2. Natureza e desenvolvimento do estudo.....	125
3.2.3. Universo.....	131
3.2.4. População e amostra.....	132
3.2.5. Selecção dos sujeitos.....	136
3.2.6. Recolha dos dados.....	137
3.2.7. Tratamento dos dados.....	145
3.2.8. Estudo comparativo.....	150
3.3. Súmula conclusiva.....	154
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS....	155
4.1. Apresentação dos resultados e discussão individual dos casos.....	157
4.1.1. Empresa A.....	157
4.1.2. Empresa B.....	180
4.1.3. Empresa C.....	203
4.1.4. Empresa D.....	219
4.2. Discussão comparativa dos casos.....	232
4.2. Súmula conclusiva.....	262
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES FINAIS.....	264
5.1. Contribuições para o conhecimento.....	268
5.2. Limitações, dificuldades do estudo e pistas para investigações futuras.....	270
BIBLIOGRAFIA.....	276
ANEXOS.....	306
Anexo 1 - Legislação brasileira relativa ao meio ambiente.....	307
Anexo 2 - Principais artigos da CLT no âmbito de questões sociais.....	311
Anexo 3 - Principais artigos da CRFB no âmbito de questões sociais e ambientais.....	314
Anexo 4 - Principais artigos da CERJ no âmbito de questões sociais e ambientais.....	320
Anexo 5 - Principais artigos da LOMVR no âmbito de questões ambientais.....	320
Anexo 6 - Principais artigos da CESP no âmbito de questões ambientais.....	321
Anexo 7 - Principais artigos da LOMC no âmbito de questões ambientais.....	322
Anexo 8 - Principais artigos do CT no âmbito de questões sociais.....	323

Anexo 9 - Principais artigos da CRP no âmbito de questões sociais e ambientais...	334
Anexo 10 - Principais normas portuguesas e comunitárias relacionadas com matérias sociais e ambientais.....	337
Anexo 11 - Normas que legislam a publicação obrigatória de documentos relacionados com a comunicação da Responsabilidade Social em Portugal.....	352
Anexo 12 - Indicadores sociais.....	358
Anexo 13 - Roteiro do questionário (com instruções de preenchimento) e respectiva carta de apresentação.....	361
Anexo 14 – Roteiro da entrevista.....	367
Anexo 15 - Exemplo da estrutura de um selo Certificado de Responsabilidade Social do Rio Grande do Sul.....	369
Anexo 16 - Resumo das normas obrigatórias no Brasil, no âmbito de temas relacionados com a Responsabilidade Social.....	371
Anexo 17 - Resumo das normas obrigatórias em Portugal, no âmbito de temas relacionados com a Responsabilidade Social.....	372
Anexo 18 - Indicadores sociais da empresa A.....	373
Anexo 19 - Resultados da análise de conteúdo das entrevistas da empresa A.....	375
Anexo 20 - Resultados da análise de conteúdo das perguntas abertas dos questionários da empresa A.....	380
Anexo 21 – Associação entre a variável <i>Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável</i> e as restantes, no caso da empresa A.....	383
Anexo 22 - Indicadores sociais da empresa B.....	387
Anexo 23 - Resultados da análise de conteúdo das entrevistas da empresa B.....	389
Anexo 24 - Resultados da análise de conteúdo das perguntas abertas dos questionários da empresa B.....	395
Anexo 25 - Associação entre a variável <i>Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável</i> e as restantes, no caso da empresa B.....	399
Anexo 26 - Indicadores sociais da empresa C.....	403
Anexo 27 - Resultados da análise de conteúdo das entrevistas da empresa C.....	405
Anexo 28 - Resultados da análise de conteúdo das perguntas abertas dos questionários da empresa C.....	410

Anexo 29 - Associação entre a variável <i>Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável</i> e as restantes, no caso da empresa C.....	414
Anexo 30 - Indicadores sociais da empresa D.....	418
Anexo 31 - Resultados da análise de conteúdo das entrevistas da empresa D.....	420
Anexo 32 - Resultados da análise de conteúdo das perguntas abertas dos questionários da empresa D.....	423
Anexo 33 - Associação entre a variável <i>Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável</i> e as restantes, no caso da empresa D.....	426
Anexo 34 - Comparação entre as empresas sobre os indicadores sociais.....	430
Anexo 35 - Comparação entre as empresas sobre a análise de conteúdo das entrevistas.....	432
Anexo 36 - Comparação entre as empresas sobre a análise de conteúdo das questões abertas dos questionários.....	436
Anexo 37 - Comparação entre as frequências das empresas.....	437
Anexo 38 - Características culturais portuguesas e brasileiras.....	438

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ONGs – Organizações Não Governamentais
CT – Código do Trabalho
CRP – Constituição da República Portuguesa
CLT – Consolidação das Leis do Brasil
CMFB – Constituição da República Federativa do Brasil
CERJ – Constituição do Estado do Rio de Janeiro
CESP – Constituição do Estado de São Paulo
LOMVR – Lei Orgânica do Município de Volta Redonda
LOMC – Lei Orgânica do Município de Cubatão

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios fundadores da Responsabilidade Social Corporativa.....	17
Quadro 2 - Estratégias assertivas de gestão de impressões organizacionais.....	45
Quadro 3 - Táticas defensivas de gestão de impressões organizacionais.....	45
Quadro 4 - Culturas universalistas <i>versus</i> particularistas.....	69
Quadro 5 - Culturas individualistas <i>versus</i> comunitaristas.....	70
Quadro 6 - Culturas neutrais <i>versus</i> afectivas.....	70
Quadro 7 - Culturas específicas <i>versus</i> difusas.....	71
Quadro 8 - Culturas com <i>status</i> adquirido <i>versus</i> atribuído.....	71
Quadro 9 - Culturas orientadas para o passado <i>versus</i> presente <i>versus</i> futuro.....	72
Quadro 10 - Culturas com controlo interno <i>versus</i> culturas com controlo externo.....	73
Quadro 11 - Culturas de ênfase nos negócios <i>versus</i> culturas de ênfase nas relações....	73
Quadro 12 - Culturas informais <i>versus</i> culturas formais.....	74
Quadro 13 - Culturas monocrónicas <i>versus</i> culturas policrónicas.....	75
Quadro 14 - Culturas expressivas <i>versus</i> culturas reservadas.....	75
Quadro 15 – Dimensões da Responsabilidade Social.....	114
Quadro 16 - Indicadores sociais internos e externos.....	118

Quadro 17 – Cronologia do estudo por empresa.....	128
Quadro 18 - Descrição da população.....	133
Quadro 19 – Relação dos questionários enviados e devolvidos.....	134
Quadro 20 - Descrição da amostra.....	135
Quadro 21 – Análise de conteúdo das entrevistas.....	148
Quadro 22 – Análise de conteúdo das questões abertas dos questionários.....	149
Quadro 23 – Semelhanças entre a cultura nacional portuguesa e brasileira.....	255
Quadro 24 – Diferenças entre a cultura nacional portuguesa e brasileira.....	256
Quadro 25 – Semelhanças entre a cultura organizacional portuguesa e brasileira.....	257
Quadro 26 – Diferenças entre a cultura organizacional portuguesa e brasileira.....	258
Quadro 27 - Resumo das normas obrigatórias no Brasil, no âmbito de temas relacionados com a Responsabilidade Social.....	371
Quadro 28 - Resumo das normas obrigatórias em Portugal, no âmbito de temas relacionados com a Responsabilidade Social.....	372
Quadro 29 - Resultados da análise de conteúdo das entrevistas da empresa A.....	375
Quadro 30 - Resultados da análise de conteúdo das perguntas abertas dos questionários da empresa A.....	380

Quadro 31 - Resultados da análise de conteúdo das entrevistas da empresa B.....	389
Quadro 32 - Resultados da análise de conteúdo das perguntas abertas dos questionários da empresa B.....	395
Quadro 33 - Resultados da análise de conteúdo das entrevistas da empresa C.....	405
Quadro 34 - Resultados da análise de conteúdo das perguntas abertas dos questionários da empresa C.....	410
Quadro 35 - Resultados da análise de conteúdo das entrevistas da empresa D.....	420
Quadro 36 - Resultados da análise de conteúdo das perguntas abertas dos questionários da empresa D.....	423
Quadro 37 – Características culturais portuguesas e brasileiras.....	438

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo piramidal de Carroll.....	113
Figura 2 - Cultura e comportamentos de responsabilidade organizacionais – um modelo relacional.....	117
Figura 3 – Comparação entre as empresas no âmbito da variável <i>Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável</i>	248

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequências das respostas da empresa A.....	172
Tabela 2 - Frequências das respostas da empresa B.....	195
Tabela 3 - Frequências das respostas da empresa C.....	213
Tabela 4 - Frequências das respostas da empresa D.....	227
Tabela 5 – Indicadores sociais.....	358
Tabela 6 - Indicadores sociais da empresa A.....	373
Tabela 7 - Associação entre a variável <i>Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável</i> e as restantes, no caso da empresa A.....	383
Tabela 8 - Indicadores sociais da empresa B.....	387
Tabela 9 - Associação entre a variável <i>Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável</i> e as restantes, no caso da empresa B.....	399
Tabela 10 - Indicadores sociais da empresa C.....	403
Tabela 11 - Associação entre a variável <i>Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável</i> e as restantes, no caso da empresa C.....	414
Tabela 12 - Indicadores sociais da empresa D.....	418
Tabela 13 - Associação entre a variável <i>Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável</i> e as restantes, no caso da empresa D.....	426
Tabela 14 – Comparação entre as empresas sobre os indicadores sociais.....	430

Tabela 15 – Comparação entre as empresas sobre a análise de conteúdo das entrevistas.....	432
--	-----

Tabela 16 – Comparação entre as empresas sobre a análise de conteúdo das questões abertas dos questionários.....	434
---	-----

Tabela 17 – Comparação entre as frequências das empresas.....	435
--	-----

1. INTRODUÇÃO

Falar em Responsabilidade Social está longe de ser consensual, pois desde que o tema é objecto de debate as opiniões dividem-se, dando origem a diferentes correntes de pensamento. Esta situação ocorre, talvez, devido ao facto deste conceito estar amplamente relacionado com a ética (Sundman, 2000), questão bastante subjectiva, o que gera uma certa ambiguidade em relação à definição do termo e levanta diversas questões em prol da sua legitimidade e aceitação. Talvez por isso o conceito tenha sido alvo de diferentes abordagens ao longo dos anos, abordagens essas que ainda hoje dividem opiniões. Assim, basicamente – não obstante a variedade de classificações existentes - temos de um lado um pensamento mais instrumental e do outro um pensamento mais substantivo. Na linha da primeira corrente, a base é conservadora, defensora da ideia de que a Responsabilidade Social de uma empresa nada mais é do que a obtenção do lucro, no sentido de satisfazer os accionistas e de gerar eficiência na busca de recursos que muitas vezes são escassos. Para os apologistas desta corrente, o empresário que gere lucro e pague os salários, já é socialmente responsável. Dentro desta perspectiva, transformar a Responsabilidade Social de uma empresa em algo não gere lucro é negativo para a própria empresa, pois cria um custo que não beneficia os accionistas e, portanto, reduz a eficácia e o objectivo primordial daquela (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003)

Partindo deste ponto de vista, surge a seguinte questão: Será que uma empresa só deve ser responsável perante os seus accionistas? Esta questão tem por detrás a ideia de que a Responsabilidade Social das empresas deve ir para além da geração do lucro e da satisfação dos accionistas, procurando levar em consideração todos os seus *stakeholders* (Dill, 1958; Preston e Post, 1975; Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984; Carroll, 1991; Wood, 1991; Evan e Freeman, 1993; Clarkson et al, 1994; Zadek, 1994, 1997, 1998; Donaldson e Preston, 1995; Athinkson e Waterhouse, 1997; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchel et al, 1997; Hummels, 1998; Key, 1999; Shankman, 1999; Gamble e Kelly, 2001; Stoney e Winstanley, 2001; Kaler, 2003; Phillips et al, 2003; Wilson, 2003) e, preferencialmente, de uma forma substantiva, isto é, tendo por base valores éticos e não interesses económicos (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002).

Deste modo, a Responsabilidade Social assume-se como uma resposta das empresas ao impacto que estas provocam na sociedade, devido ao uso de recursos que são públicos e comuns a todos, situação essa que, juntamente com a capacidade que as empresas possuem para satisfazer certas necessidades da sociedade, que não conseguem ser totalmente satisfeitas pelo Estado, gera uma determinada expectativa social em relação à conduta das organizações (embora essa expectativa varie de acordo com a dimensão e com o impacto causado pelas empresas), as quais acabam por assumir relações de poder na sociedade, em função das acções socialmente responsáveis que desenvolvem (Mcguire, 1963; Davis, 1973; Davis e Blomstrom, 1975; Hay, Gray e Gates, 1976; Altman, 1998; Waddock e Smith, 2000; Maignan e Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Warhurst, 2001; Wood e Lodgson, 2002; Matten, Crane e Chapple, 2003; Hemphill, 2004; Peterson, 2004).

Relativamente ao pensamento que assenta na ética, os argumentos são pautados por princípios religiosos, por valores e por normas sociais. Segundo este ponto de vista, as acções socialmente responsáveis derivam simplesmente do facto das mesmas serem consideradas correctas, mesmo que isso acarrete custos para as instituições, desde que, é claro, isso não ponha em causa a sobrevivência das mesmas. Contrariamente, os argumentos que se posicionam na linha instrumental, partem da premissa de que existe uma relação de ganho directa entre os comportamentos socialmente responsáveis e o desempenho económico empresarial. Além disso, preocupadas com a própria sustentabilidade, as empresas parecem começar a compreender que a sua existência no futuro depende da existência de uma sociedade desenvolvida no presente, sobretudo em termos económicos, culturais e sociais.

Acresce, ainda, que o ponto de vista instrumental tem recebido diversas críticas, sobretudo por parte dos académicos, que defendem que as acções sociais com fins económicos dificilmente sobrevivem a longo prazo, já que não possuem sustentabilidade para se perpetuarem. Segundo os defensores desta ideia, a Responsabilidade Social só é realmente interiorizada se for baseada na formação de uma cultura que a sustente sendo que, para tal, toda a cadeia produtiva da empresa deve ser envolvida nesse processo. Logo, a Responsabilidade Social não deriva simplesmente de uma decisão dos dirigentes empresariais que decidem transformar uma empresa, de forma automática, numa instituição socialmente responsável. É necessário um longo processo de consciencialização e de criação de uma cultura socialmente responsável que deve ser incorporada por todos os *stakeholders*, sendo essencial, para tal, a colaboração

da sociedade de um modo geral: cidadãos/clientes/funcionários e todas as organizações oriundas do poder público, do poder privado e do chamado Terceiro Sector, de forma integrativa (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003).

Não podemos, ainda, negligenciar o facto de que os comportamentos que orientam a Responsabilidade Social dependem não só do tipo de motivação da empresa, mas também do seu contexto cultural. Logo, a adopção (ou não) de práticas socialmente responsáveis por parte das empresas está, interna e externamente, relacionada com esse contexto (Trevino, 1986; Becker e Fritzche, 1987; Jones, 1991; Lysonski e Gaidis, 1991; Cohen, Pant e Sharp, 1992; McGrath et al, 1992; Ralston et al, 1993; Vitell, Nwachukwu e Barnes, 1993; Ford e Richardson, 1994; Gnyawali, 1996; Desai e Rittenburg, 1997; Jackson, 1997; Payne et al, 1997; Thompson, 1997; Izraeli, 1998; Maignan, Ferrell e Hult, 1999; MacDonald, 2000; Moon e Franke, 2000; Thomas e Mueller, 2000; Thome e Saunders, 2002; Robertson e Crittenden, 2003; Hemingway e Maclagan, 2004; Genest, 2005; Sanyal, 2005; Smith e Hume, 2005; Balmer, Fukukawa e Gray, 2007a; Scholtens e Dam, 2007; Franke e Nadler, 2008). Contudo, não existe consenso acerca de qual o tipo de cultura que influencia mais os comportamentos de gestão – será a nacional (McClelland, 1961; Farmer e Richman, 1965; Negandhi, 1975; Hofstede, 1980; Haire, Ghiselli e Porter, 1996) ou a organizacional (Schein, 1985; Pothukuchi et al, 2002; Hemingway e Maclagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005; Genest, 2005)?

Uma outra questão que se torna pertinente no âmbito deste estudo, está relacionada com o facto de considerarmos que uma empresa só é socialmente responsável quando vai para além da obrigação de respeitar a lei, sendo que o ideal é que o faça por acreditar que assim será uma empresa melhor e contribuirá para a construção de uma sociedade mais justa, isto é, que tenha por base razões éticas e substantivas. Logo, não podemos negligenciar a importância de se fazer uma distinção clara entre Responsabilidade Social e responsabilidade legal, sobretudo para que não haja tendência para confundir (de forma aparente ou real) ambos os conceitos.

Estas questões tornam-se ainda mais pertinentes no caso de empresas que provocam um impacto (social ou ambiental) significativo na sociedade. Perante este ponto de vista, entendemos que um dos sectores que maior impacto (sobretudo ambiental) provoca na sociedade é o metalomecânico. Além disso, é um sector básico em qualquer economia industrializada. Daí que este trabalho de investigação se baseie nesse sector.

Assim, este estudo parte de dois conceitos-chave: Responsabilidade Social (tema central, que integra um outro tema também analisado – responsabilidade legal) e cultura (na sua vertente nacional e organizacional). Em relação ao conceito de Responsabilidade Social, partimos aqui do princípio de que o mesmo deve ir para além da lei, pois só assim faz sentido analisarmos esse conceito partindo da responsabilidade legal. Além disso, consideramos que nem sempre a lei é justa, razão pela qual as empresas não se devem centrar apenas nos preceitos legais para agir (Mulligan, 1986; Wood, 1991). Deste modo, esta investigação terá como ponto de partida a ideia de que uma empresa para ser socialmente responsável deve actuar para além das suas obrigações legais. Assim sendo, e dado que o actual paradigma se baseia na ideia de que o simples cumprimento da lei não significa Responsabilidade Social (Mcguire, 1963; Davis, 1973; Davis e Blomstrom, 1975; Sethi, 1975; Hay, Gray e Gates, 1976; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Mulligan, 1986; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Wood, 1991; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Altman, 1998; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Enderle e Tavis, 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Waddock e Smith, 2000; Maignan e Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Warhurst, 2001; Kok et al, 2001; Stoney e Winstanley, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal, 2002; Wood e Lodgson, 2002; Carroll e Schwartz, 2003; Matten, Crane e Chapple, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003; Hemphill, 2004; Peterson, 2004) consideramos que, existindo empresas que apresentem acções legais como sendo socialmente responsáveis, o fazem, ou por confundirem ambos os conceitos (lei e Responsabilidade Social) ou por pretenderem dar uma ênfase *social* a acções de cariz legal, com o objectivo de obterem ganhos de imagem. Entendemos, ainda, que a Responsabilidade Social ideal é aquela que se pauta por fins éticos (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal, 2002), muito embora não consideremos que as empresas que se pautam por fins instrumentais não possam ser socialmente responsáveis.

Quanto ao conceito de responsabilidade legal, este significa o simples cumprimento da lei por parte das empresas. E em relação ao conceito de cultura, não adoptamos aqui nenhuma definição em particular, partindo apenas da distinção entre cultura nacional e organizacional.

Deste modo, pretendemos realizar um estudo comparativo relativo à relação da Responsabilidade Social com a responsabilidade legal e com a cultura, tendo por base o sector metalomecânico de dois países - Portugal e Brasil - os quais, apesar de culturalmente próximos (Hofstede, 1980; Freire, 1989; Bosi, 1992; Ribeiro, 1995), certamente têm características culturais muito específicas. Logo, este estudo propõe-se a comparar as realidades portuguesa e brasileira, quer em termos da *performance* social existente em ambas (ao nível das organizações aqui estudadas), quer em termos da regulamentação relacionada com a questão da Responsabilidade Social (isto é, da responsabilidade legal), quer ainda em termos dos respectivos contextos culturais (ao nível nacional e organizacional). Para tal, partimos de duas empresas brasileiras e de duas empresas portuguesas, nas quais desenvolvemos um estudo de campo e às quais nos referiremos, doravante, como empresa A, B, C e D.

Para dar prosseguimento ao tema em análise, este trabalho apresenta a seguinte estrutura: começamos por fazer uma revisão da literatura no que diz respeito aos conceitos de Responsabilidade Social (e legal) e de cultura (nacional e organizacional), procurando enquadrar ambas as realidades – portuguesa e brasileira - sob o ponto de vista legal e cultural. No capítulo seguinte apresentamos o quadro teórico que serve de base a este estudo, bem como a metodologia adoptada. Segue-se a apresentação dos resultados, caso a caso e numa óptica comparativa. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo, bem como as contribuições do mesmo para a literatura, as suas limitações e algumas sugestões para investigações futuras.

1.1. O problema

Partindo do tema de análise aqui proposto e dos conceitos-chave – Responsabilidade Social (e legal) e Cultura (nacional e organizacional) - o presente trabalho pretende responder ao seguinte problema: *Até que ponto a Responsabilidade Social se aplica e/ou confunde com responsabilidade legal e é influenciada pela cultura, no âmbito de quatro empresas do sector metalomecânico português e brasileiro? E a verificar-se a influência da cultura nas práticas de gestão dessas empresas, ela será maior ao nível nacional ou organizacional?*

1.2. O objectivo

Para dar uma resposta ao problema formulado, propomo-nos a concretizar o seguinte objectivo: Partindo de um estudo comparativo entre quatro empresas do sector metalomecânico português e brasileiro, pretendemos apresentar conclusões inovadoras para a literatura, nomeadamente no que diz respeito à eventual tendência para se confundir Responsabilidade Social com responsabilidade legal e à influência que a cultura desempenha nas práticas de gestão daquelas empresas, procurando apurar se essa influência é maior ao nível organizacional ou nacional.

1.3. Delimitação do Estudo

Como já foi referido, tratando-se de um estudo comparativo, esta pesquisa pretende abranger duas empresas brasileiras e duas empresas portuguesas do sector metalomecânico. Sob o ponto de vista teórico, propomos um levantamento bibliográfico e documental sobre os temas da Responsabilidade Social (e legal) e da cultura. Sob o ponto de vista prático (estudo de campo), partimos das quatro empresas em questão para explorar a sua *performance* social e legal, ao longo de quatro anos, e para identificar o contexto cultural de actuação dessas empresas.

Assim, este estudo é delimitado pela análise de dois temas: Responsabilidade Social (e legal) – tema central - e Cultura. Logo, no que diz respeito à Responsabilidade Social, a análise bibliográfica tem como ponto de partida a produção bibliográfica efectuada desde a segunda metade do século XX, data a partir da qual começam a surgir os primeiros estudos respeitantes a esse tema.

No caso específico da responsabilidade legal, uma vez que a produção académica a esse respeito é escassa, realizamos um levantamento dos principais documentos legais que regem a actividade das empresas, em Portugal e no Brasil, sobretudo no âmbito da legislação trabalhista e ambiental.

Quanto ao tema da cultura, este tem como foco as vertentes nacional e organizacional. Em relação à vertente nacional, partimos da literatura produzida desde o início do século XX, uma vez que os estudos sobre antropologia cultural, de modo geral e no âmbito da realidade portuguesa, se espalham por todo esse século (no caso do Brasil, somente a partir da década de 1970 do século XX é que começam a surgir estudos sobre a cultura). Em termos da vertente organizacional, o ponto de partida é a década de 1980 do século XX, década a partir da qual a intensificação da economia globalizada propicia o surgimento de novas leituras no que concerne à Teoria das

Organizações, nomeadamente no que diz respeito à cultura organizacional, conduzindo à explosão da produção académica em torno dessa temática.

No que diz respeito ao universo do estudo de campo – as quatro empresas referidas – realizamos uma pesquisa teórica e prática. A pesquisa teórica tem por base documentos fornecidos pelas empresas, respeitantes à sua actividade ao longo de quatro anos (período de tempo que consideramos ser razoável para a análise do problema em questão). No caso das empresas brasileiras o estudo teórico é relativo aos anos entre 2000 e 2003 e, no caso das empresas portuguesas, aos anos entre 2002 e 2005. Em relação ao estudo prático (entrevistas e questionários), a delimitação temporal varia de acordo com a disponibilidade demonstrada por cada uma das empresas ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, a saber: empresa A (2004 e 2005), empresa B (2004), empresa C (2006 e 2007) e empresa D (2007 e 2008).

1.4. Motivações do Estudo

A actualidade da discussão do tema em questão, bem como a sua pertinência, já são factores que contribuem para o tornar relevante e motivante. Um outro factor que confere relevo a esta pesquisa prende-se com a carência de referencial teórico e de estudos comparativos no que se refere à relação entre cultura e Responsabilidade Social, em Portugal e no Brasil e, em particular, no sector metalomecânico.

No que diz respeito à cultura, embora este tema já esteja amplamente analisado na literatura, a existência de estudos sobre a sua vertente organizacional em contexto português é relativamente escassa (sobretudo por parte de autores nacionais), o mesmo ocorrendo no que diz respeito à maior ou menor influência da cultura organizacional (quando comparada com a nacional) nas práticas socialmente responsáveis.

Além disso, esta pesquisa propõe-se igualmente a analisar a fronteira ténue existente entre Responsabilidade Social e a responsabilidade legal - na medida em que, muitas vezes, uma empresa que se diz praticante de acções socialmente responsáveis, nada mais faz do que cumprir a lei, isto é, do que assumir um comportamento de gestão regulamentado e não espontâneo ou voluntário. Assim, acreditamos que essa análise, por si só, já confere a este estudo uma base original. Com efeito, embora a questão da responsabilidade legal já venha sendo debatida na literatura (ainda que de forma não muito intensa), não há conhecimento de estudos académicos sobre esse tema que partam de uma análise comparativa e que comprovem se efectivamente existe ou não uma

tendência das empresas para confundir Responsabilidade Social com responsabilidade legal.

Por último, a discussão em torno do sector metalomecânico, prende-se com a importância que o mesmo tem em qualquer economia, sendo esse um sector básico para o desenvolvimento dos países, não obstante a carência de estudos dentro do seu contexto, sobretudo em Portugal e, particularmente no que diz respeito ao tema da Responsabilidade Social, o que, aliás, se revela outra das motivações deste trabalho.

2. Revisão da literatura

Neste capítulo faremos uma breve apresentação do estado da arte relativamente à Responsabilidade Social e à cultura, efectuando ainda uma contextualização da responsabilidade legal e da realidade cultural no Brasil e em Portugal e uma revisão da literatura que relaciona a Responsabilidade Social com a cultura. Apresentaremos, assim, a literatura que consideramos ser pertinente para o problema deste estudo.

2.1. A Responsabilidade Social na literatura

Seguidamente apresentamos a discussão que, na literatura, tem sido feita em relação ao tema da Responsabilidade Social. Logo, começamos por destacar o conceito, a origem e a evolução do tema, prosseguindo com a apresentação de autores que relacionam a Responsabilidade Social com a ética, por considerarmos que esta relação é fulcral, na medida em que as acções socialmente responsáveis são indissociáveis da ética. Avançamos com a apresentação da Teoria dos *Stakeholders*, que destacamos por considerar que é aquela que é a mais abrangente e consentânea com o verdadeiro espírito da Responsabilidade Social. Seguidamente apresentamos a literatura que procura identificar as principais razões que estão por detrás das práticas socialmente responsáveis, na medida em que consideramos que esse levantamento é importante para a nossa análise. Prosseguimos com a apresentação de teorias em torno da gestão de impressões, já que consideramos que se trata de um tema bastante pertinente ao nível da Responsabilidade Social, pois aqui nem sempre existe sintonia entre a teoria e a prática. Por fim, apresentamos o tema da responsabilidade legal, dando uma atenção particular ao seu enquadramento em Portugal e no Brasil.

2.1.1. O conceito

A Responsabilidade Social, embora não seja um tema recente na literatura, não reúne unanimidade em torno do seu conceito. Com efeito, vários são os autores que lhe atribuem definições diversas, assim como graus de importância distintos. Se, para uns, o termo significa obrigação económica (garantir a sustentabilidade financeira da empresa), para outros assenta no comportamento socialmente responsável em que se observa a ética ou em contribuições que a empresa deve fazer em função do impacto que produz na sociedade. Vemos, assim, que estamos perante um conceito que está sempre em aberto e em constante evolução.

Para podermos descrever as diferentes perspectivas que envolvem o conceito de Responsabilidade Social, recorreremos ao trabalho de Garriga e Melé (2004) que, por intermédio de um artigo intitulado *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*, referem que as teorias relativas às práticas socialmente responsáveis podem ser divididas em quatro grandes grupos: instrumentais, políticas, integrativas e éticas. De acordo com as teorias instrumentais, as empresas são um instrumento para criar riqueza e, portanto, a Responsabilidade Social, deve ser utilizada unicamente com esse objectivo. Quanto às teorias políticas, a empresa interage com a sociedade e assume responsabilidades na arena política, tendo como veículo dessa interacção a Responsabilidade Social. As teorias integrativas implicam que a existência e o crescimento das empresas dependem da sociedade, pelo que a Responsabilidade Social assume-se como uma forma das empresas integrarem as demandas da sociedade nos seus processos de gestão, com o intuito de legitimarem a sua continuidade. Por fim, em relação às teorias éticas, a empresa deve relacionar-se com a sociedade tendo por base valores éticos, pelo que a Responsabilidade Social é encarada como uma obrigação ética.

Comecemos, assim, por identificar alguns dos principais autores que se enquadram nas **Teorias Instrumentais**. Podemos dizer que a origem dessas teorias está na corrente neoclássica da economia, protagonizada por autores que defendem que os objectivos das empresas devem restringir-se à alocação eficiente dos recursos escassos na produção e distribuição de produtos ou serviços, numa economia de mercado livre. Assim, segundo esta corrente, os empresários já desempenham acções de Responsabilidade Social ao administrarem lucrativamente as suas empresas e as práticas socialmente responsáveis só deve ser adoptadas se forem lucrativas (Tomei, 1984).

Os autores que mais se destacam nesta corrente são Levitt e Friedman. De acordo com Levitt (1958), os esforços para aumentar a Responsabilidade Social das empresas, sem ter como objectivo principal o seu desenvolvimento financeiro, conduzem à destruição do sistema capitalista. Por seu turno, Friedman (1962) argumenta que a Responsabilidade Social da empresa apenas deve assentar na utilização rentável dos recursos e no envolvimento em actividades conducentes ao aumento do lucro, desde que seguindo as “regras do jogo”. Este autor serve-se da ideia de Adam Smith, no sentido de que a empresa deve procurar apenas o lucro, já que uma “mão-invisível” tratará do resto. Friedman (1970), refere ainda que a Responsabilidade Social, tal como é defendida por muitos autores, é um comportamento anti-maximização de

lucros, assumido para beneficiar outros que não os accionistas da empresa, ou seja, tal prática não está de acordo com uma economia de mercado, representando um ónus para a empresa, isto é, um custo adicional que reduz a sua eficácia no que diz respeito aos lucros almejados.

Também com uma visão instrumental do tema, Drucker (1984) defende a ideia de que a rentabilidade e a responsabilidade são noções complementares, bem como, a ideia de que é desejável para os negócios a “conversão” das responsabilidades sociais em oportunidades de negócio. Tal como referido pelo autor, é importante converter as necessidades e os problemas sociais em oportunidades de negócio rentáveis. Assim, a Responsabilidade Social de qualquer negócio deve ter proveitos suficientes para cobrir os custos do futuro (Drucker, 1984).

Stroup e Neubert (1987) também encaram a Responsabilidade Social como um investimento, o que, segundo os autores, pode amenizar a resistência dos accionistas. Essa nova linha de conduta tem um carácter proactivo, que pressupõe um planeamento capaz de antecipar a aplicação de recursos e fortalecer o futuro da organização.

Jones (1996), por sua vez, reitera que o conceito, tal como é visto por muito autores, é desprovido de coerência teórica, evidência empírica, viabilidade e conhecimento sobre as suas implicações. Jones (1996) refere, ainda, que os comportamentos socialmente responsáveis, desprovidos de uma óptica instrumental, não são compatíveis com a racionalidade de uma empresa capitalista, preocupada fundamentalmente com a acumulação de capital. Segundo o autor, os argumentos éticos que servem de suporte à Responsabilidade Social advêm de uma certa ordem religiosa que se impõe à lógica capitalista, dada a sua moral própria. O autor prossegue com o seu raciocínio, referindo que uma sociedade baseada na propriedade privada impõe uma acção administrativa virada para a maximização dos lucros e qualquer alteração nessa forma de agir representa uma violação moral e legal das obrigações institucionais dos gestores. Logo, a Responsabilidade Social só faz sentido se gerar lucro para a empresa (Jones, 1996).

Knautz (1997) argumenta que as empresas apenas se devem preocupar em ser produtivas e em gerar lucros, pois só assim serão responsáveis para com a sociedade. Caso exista, a Responsabilidade Social deve cultivar essa lógica.

McWilliam e Siegel (2001), por seu turno, advertem que existe um ponto ótimo de aplicação de recursos em acções sociais, a partir do qual a empresa perde dinheiro. Os autores olham para a Responsabilidade Social como sendo uma diferenciação, sendo

que os consumidores podem dar valor a tais ações desde que tomem conhecimento delas. Logo, a percepção positiva dessas práticas agrega valor a uma marca, autorizando a empresa a cobrar mais pelos seus produtos e serviços. A questão é identificar até quando faz sentido aumentar os custos para alcançar essas melhorias e para as comunicar ao mercado. Neste âmbito, segundo os autores, as decisões que envolvem a Responsabilidade Social devem receber o mesmo tratamento que recebe qualquer outra decisão de investimento, o que raramente é feito. Para os autores, existe uma falta de consistência nos estudos empíricos de Responsabilidade Social, a qual está associada à falta de uma teoria que ligue o tema às forças de mercado, o que também é identificado por Swanson (1995) e por Marrewijk (2003), quando afirmam que falta à Responsabilidade Social uma clareza nos seus princípios teóricos.

Na perspectiva de Barry (2002), a crença de que a empresa tem outras obrigações para além daquelas que se centram nos seus proprietários, obriga-a a lidar com uma entidade vaga - a sociedade - a qual acaba por ser representada por grupos de pressão que nem sempre têm necessidades convergentes ou mesmo viáveis.

Porter e Kramer (2002) também possuem uma visão instrumental do conceito, na medida em que defendem que a Responsabilidade Social só faz sentido se assegurar uma vantagem competitiva à empresa.

Para Zwetsloot (2003), a Responsabilidade Social é uma evolução dos conceitos da *Total Quality Management* (TQM) e das normas da *International Organization for Standardization* (ISO), englobando os três P's: *People, Planet, Profit* (Pessoas, Planeta e Lucro, em inglês). Segundo o autor, existem três princípios que fundamentam os sistemas de gestão, tais como o TQM e as normas ISO: fazer as coisas bem da primeira vez, fazer as coisas certas e aplicar processos de melhoria contínua. Os conceitos de Responsabilidade Social ampliam assim essas fronteiras e lideram, no novo século, práticas inovadoras em *business*, pois dão suporte para que as empresas tenham credibilidade e transparência ao melhorarem a sua *performance* e competitividade e ainda respeitarem os três P's.

Como é possível perceber, a discussão em torno da problemática tem, sobretudo, a sua base na questão do lucro, já que o que interessa para a empresa é maximizá-lo. Daí que Henderson afirme que o comportamento de assumir uma atitude socialmente responsável por parte da empresa é um engodo, pois por detrás do discurso da Responsabilidade Social está a incessante busca pela maximização dos lucros. De acordo com este autor, a Responsabilidade Social é um modismo e os seus adeptos são

incapazes de compreender a racionalidade do capitalismo. Além disso, um comportamento socialmente responsável nunca é gratuito e, uma vez que acarreta custos para a empresa, tem como consequência a elevação dos preços (Henderson, 2001). A este propósito refira-se a opinião de Carroll, para quem os custos de um comportamento socialmente responsável também são importantes, ao ponto da grande questão ser “quanto custa” adoptar um comportamento de Responsabilidade Social e não o simples comportamento em si (Carroll, 1979).

Porém, há quem garanta que o facto de uma empresa ser responsável socialmente não implica a diminuição dos seus lucros, mas sim a possibilidade da sua sobrevivência e, conseqüentemente, da obtenção de lucro a longo prazo, facto que tem sido disseminado, nos últimos anos, tanto por publicações científicas, como, em maior amplitude, por revistas de negócios para o público em geral (Smith, 1994; Andreassen, 1996).

Passando, agora, às **Teorias Políticas**, estas advogam que é através da Responsabilidade Social que as empresas se relacionam com a sociedade e assumem o seu poder e posições políticas.

Nesta perspectiva, podemos situar Bowen, para quem a Responsabilidade Social das empresas se define da seguinte maneira: “obrigações dos homens de negócios de perseguir as políticas, de tomar as decisões ou de seguir as linhas de acção que são desejáveis em termos dos objectivos e valores da nossa sociedade” (Bowen, 1953, p. 6, *apud* Carroll, 1999). O trabalho deste autor tem por base a crença de que as grandes empresas são centros vitais de poder e de tomada de decisão, sendo que as acções dessas empresas estão na base do seu relacionamento com os cidadãos.

Mcguire (1963) reforça as ideias defendidas por Bowen, na medida em que afirma que as empresas devem avançar no sentido de aceitar as obrigações sociais e as responsabilidades decorrentes da sua proeminente e poderosa posição na sociedade.

Davis, por seu turno, na sua obra intitulada *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, afirma que o conceito de Responsabilidade Social se refere “às considerações e respostas da empresa a questões que vão além das exigências estritamente económicas, técnicas e legais” (Davis, 1973: 312). O autor refere, ainda, que a Responsabilidade Social começa onde a lei termina.

De acordo com Davis e Blomstrom, a essência mais básica da Responsabilidade Social está na percepção de que os actos de um indivíduo têm consequências na vida de outros indivíduos. Contudo, esta ideia, existente na maioria das religiões e teorias

filosóficas, é frequentemente limitada às relações pessoais. No entanto, a Responsabilidade Social corporativa amplia a visão do indivíduo para todo o sistema social, do qual todos fazemos parte e todos dependemos e influenciamos com as nossas acções. Consequentemente, certas obrigações ou responsabilidades sociais surgem desta constatação, sendo aplicadas também a grupos e instituições e conferindo poder às empresas que assim actuam (Davis e Blomstrom, 1975).

Também segundo a perspectiva de Hay, Gray e Gates (1976) como a empresa é uma criação da sociedade, ela tem a responsabilidade de ajudar a sociedade a alcançar as suas metas. Com efeito, ser socialmente responsável não muda a missão económica básica do negócio, pois a sociedade certamente espera e necessita que a empresa forneça bens e serviços de maneira eficiente e lucrativa. Aliás, a Responsabilidade Social actual apresenta um critério social de desempenho para que as empresas possam responder às necessidades económicas ao mesmo tempo que atendem metas sociais da sociedade. E é através do cumprimento dessas metas que as organizações se relacionam com a sociedade.

Numa tomada de posição mais recente, Altman (1998) remete-nos para o conceito de cidadania empresarial, como sendo a base das relações comunitárias corporativas (CCR) e define-a como a função por meio da qual a empresa interage, intencionalmente, com organizações sem fins lucrativos, grupos de cidadãos e outros *stakeholders* ao nível da comunidade.

Tenório (1998) – sob uma perspectiva mais interna - afirma que, numa sociedade marcada pela evolução científico-tecnológica e pela globalização da economia, a valorização da cidadania surge como uma forma de promover um novo paradigma organizacional, baseado numa gestão dialógica e participativa. O autor reforça, ainda, que a base epistemológica da gestão social deve ser a intersubjectividade, baseada na dialogicidade.

No seguimento desta ideia, Waddock e Smith (2000), referem-se ao conceito de cidadania como sendo um conceito que vai além da Responsabilidade Social e que está relacionado com o impacto que as empresas provocam com a sua actividade na sociedade e com a forma como gerem esse impacto e se relacionam com o meio onde actuam.

Com efeito, vários são os autores que se referem ao conceito de cidadania empresarial (Maignan e Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Warhurst, 2001; Wood e Lodgson, 2002; Matten, Crane e Chapple, 2003; Hemphill, 2004; Peterson, 2004), conceito esse

que integra as teorias políticas, na medida em que as empresas têm um determinado poder e influência na sociedade e devem gerir essa situação de forma “cidadã”.

Passando agora às **Teorias Integrativas**, estas referem que as empresas devem considerar as exigências e necessidades da sociedade nos seus processos decisórios, pois a sua sobrevivência depende da vontade social.

A este respeito, Prakash Sethi propõe uma classificação em três níveis, de acordo com o comportamento da empresa face às necessidades sociais: o da obrigação social, o qual se resume em atender às necessidades legais, o da responsabilidade social, o qual orienta a acção da empresa para uma congruência com os valores sociais, e o da responsividade social, o que pressupõe uma capacidade de antecipação às questões sociais de longo prazo (Sethi, 1975).

Carroll, por sua vez, defende que a “Responsabilidade Social de um negócio envolve as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem num determinado período de tempo” (Carroll, 1979: 500). Esta definição apresenta quatro componentes, onde se espera que a empresa produza bens e serviços e que os venda com lucro (componente económica), que respeite a lei (componente legal), que tenha comportamentos éticos e respeite as normas (componente ética) e que, de forma voluntária, desempenhe papéis que beneficiem a sociedade (componente discricionária ou filantrópica). Estes quatro componentes não são mutuamente exclusivos, mas têm um carácter de acumulação, ao partir de uma base económica até alcançar um *status* discricionário, ou filantrópico. Contudo, actualmente, Carroll – após ter realizado um trabalho com Mark Schwartz - entende que a formatação vertical do seu modelo antigo não capta a inter-relação entre os diferentes níveis e pode passar uma noção de prioridade do nível económico (que está na base da pirâmide) em relação ao legal, e assim sucessivamente, o que está incorrecto. Além disso, assevera que o nível discricionário é, em si, desnecessário, e não pode ser uma responsabilidade do *business*. De resto, essa dimensão já está incluída nas orientações éticas. Daí que proponha um outro modelo, o qual em vez de ser piramidal e possuir quatro componentes, é “circular” e inclui apenas três componentes (económica, legal e ética), que se cruzam entre si, não havendo predomínio de nenhum sobre os outros, mas sim uma sobreposição (Carroll e Schwartz, 2003).

Um outro autor que se preocupa com questão da Responsabilidade Social sob uma óptica integrativa (ainda que numa perspectiva gradual) é Frederick (1986, 1994, 1998). A teoria do autor pressupõe uma sequência que aprofunda sistematicamente as

preocupações da empresa. No primeiro nível, denominado pelo autor de CSR1, está a ideia de que a Responsabilidade Social impõe às empresas uma obrigação de trabalhar para melhorar as questões sociais (Frederick, 1986, 1994). Tal obrigação alicerça-se em trabalhos dos campos económico, social e político, e responde às necessidades do tecido social. A sua origem pode ser encontrada ainda na década de 1950, prevalecendo até meados de 1970, sempre vinculada aos estudos denominados de *business-and-society*.

A evolução desse conceito, segundo Frederick (1994) leva-o ao nível de CSR2, ou de “responsividade” social corporativa, a qual pode ser definida como sendo a capacidade de uma empresa responder a pressões sociais. Logo, a CSR2 significa a habilidade do gestor para conduzir as relações de uma empresa com os diversos grupos sociais que a envolvem e baseia-se nas práticas de gestão, pois diz respeito a aspectos práticos existentes na relação da empresa com o seu ambiente.

O outro nível proposto por Frederick (1986) é o CSR3, conceito que incorpora a noção de correcção moral nas acções e nas políticas formuladas por uma organização. Neste nível, a empresa deverá aceitar a ética como pertencendo ao seu núcleo e no que diz respeito à tomada de decisão. Para isso, deverá treinar os seus gestores para que aceitem e pratiquem o conceito no seu dia-a-dia, e disponibilizar ferramentas analíticas capazes de antecipar problemas éticos que afectem a empresa e os seus funcionários. A disseminação de uma cultura que valorize os aspectos éticos é essencial para o sucesso dessa empresa.

Por fim, o último nível proposto por Frederick (1998) é o CSR4, o qual engloba o Cosmos (C), a Ciência (S) e a Religião (R). Até alcançá-lo, a empresa deve ser socialmente responsável (CSR1), responder às necessidades sociais (CSR2) e agir com integridade ética e moral (CSR3), integrando as expectativas da sociedade nas suas práticas de gestão, pois só assim estas são legitimadas. Todavia, os três níveis anteriores têm como característica situar a empresa como o centro das análises, enquanto a realidade do seu universo é mais ampla e deve considerar as três dimensões propostas pelo CSR4. Desta forma, a natureza e a espiritualidade são inseridas na dinâmica organizacional, como fazendo parte do seu quotidiano.

Na opinião de Frederick, Davis e Post (1988), a ideia de Responsabilidade Social corporativa tem por base a crença de que as empresas devem ter um papel mais participativo na sociedade, como forma de legitimarem a sua actuação. Esta posição tem por base dois princípios: o princípio da caridade e o da tutela (*stewardship*). Esses princípios moldaram o pensamento dos executivos ao longo do século XX,

transformando-se nos pilares da Responsabilidade Social corporativa. O princípio da caridade defende que as empresas devem fornecer voluntariamente ajuda para as pessoas e grupos necessitados. Já o princípio da tutela (*stewardship*) incentivava as empresas a serem representantes (*trustees*) dos interesses públicos, isto é, a integrarem na sua actividade esses interesses (Frederick, Davis e Post, 1988).

O quadro que se segue exemplifica melhor essa questão e a forma como ela se articula com a actualidade.

Quadro 1 - Princípios Fundadores da Responsabilidade Social Corporativa

	Princípio da Caridade	Princípio da Tutela
Definição	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas devem fornecer voluntariamente ajuda para as pessoas e grupos necessitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas devem agir como representantes públicos, devendo considerar os interesses de todos os que são afectados pelas suas decisões e políticas.
Expressão Moderna	<ul style="list-style-type: none"> • Filantropia¹ Corporativa. • Acções voluntárias para promover o bem social. 	<ul style="list-style-type: none"> • A ideia de que existe uma forte interdependência entre a sociedade e a empresa. • A ideia de equilibrar as necessidades e os interesses dos diversos grupos sociais (Teoria dos <i>Stakeholders</i>).
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> • Fundações Filantrópicas das empresas. • Iniciativas privadas para resolver problemas sociais. • Parcerias sociais com grupos de <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • A abordagem do <i>stakeholder</i> para o planeamento das estratégias corporativas. • Optimizar o lucro a longo prazo em vez de maximizar o lucro a curto prazo. • Abrandar as atitudes que visam apenas satisfazer os interesses próprios.

Fonte: Frederick, Davis e Post (1988)

Partindo da divisão atrás referida, chegamos a uma outra teoria que se enquadra na classificação integrativa: a chamada Teoria dos *Stakeholders*², que defende que devem ser consideradas todas as partes interessadas na actividade da empresa (como os

¹ De acordo com Wulfson (2001) existem três tipos de filantropia: a estratégica, a pura e a de patrocínios. A primeira diz respeito à forma como a empresa contribui para causas de caridade, considerando os efeitos económicos dessa contribuição; a segunda refere-se ao apoio à arte, educação, cultura, saúde e outros domínios, na sua forma mais pura; por fim, a terceira serve para a empresa adquirir visibilidade através do patrocínio de eventos públicos.

² Dada a importância e actualidade dessa teoria, ela será abordada separadamente com maior profundidade.

funcionários, os clientes, os fornecedores, o Estado e a comunidade) e não apenas os seus accionistas (Evan e Freeman, 1993). Esta ideia é reforçada por outros autores (Freeman, 1984; Varadarajan e Menon, 1988; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Phillips et al, 2003; Vos, 2003).

Passemos agora às **Teorias Éticas**, as quais preconizam que as acções das empresas devem ter por base valores éticos e morais, em vez de económicos. Esta é a abordagem que mais se opõe à visão instrumental.

No âmbito desta teoria podemos referir Mulligan (1986) e Wood (1991), para quem as empresas devem praticar boas acções e não apenas evitar ou prevenir os danos. Para os autores, apenas o senso moral deve guiar a conduta das organizações, já que a lei não é suficiente para o fazer, pois existem leis boas e leis más.

No seguimento destas ideias, Enderle e Tavis (1998) apresentam um modelo em que as responsabilidades corporativas nas dimensões económicas, sociais e ambientais devem ser consideradas em três níveis de desafios éticos a que as corporações se propõem: o nível 1 - onde há mínimos requisitos éticos – o nível 2 - em que se consideram obrigações além do nível ético mínimo – e o nível 3 - em que há aspirações para ideais éticos. Cada corporação pode ser analisada na sua conduta quanto ao estágio em que se encontra, segundo esses três níveis, em cada uma das dimensões de responsabilidades corporativas - social, económica e ambiental. Nenhuma dessas dimensões de responsabilidade pode ser instrumentalizada a favor das demais e cada uma delas deve atender a requisitos éticos mínimos.

Segundo Kok et al (2001), a empresa deve ser socialmente responsável para com a sociedade como um todo e deve fazê-lo de forma desinteressada, isto é, sem querer ganhar nada em troca.

Mintzberg, Simons e Kunal (2002) também se posicionam numa vertente ética, pois afirmam que as empresas se devem centrar nos valores éticos da sociedade e não apenas na gestão sustentável dos factores económicos, ambientais e sociais. É, portanto, uma visão que apela à justiça social.

Vemos, assim, que existe uma grande variedade de conceitos em torno da ideia de Responsabilidade Social. Neste âmbito, destaquemos Mohr et al (2001) que percebem que a Responsabilidade Social é um conceito amplo e, por isso, não chega a surpreender o facto de receber significados diferentes. Segundo os autores, existem

entendimentos que carregam definições multidimensionais, e outros baseados no conceito de *marketing* social. Na primeira classificação estão os autores que apontam para as principais responsabilidades da empresa, como é o caso das quatro dimensões propostas por Carroll (1991) - a económica, a legal a ética e a filantrópica. Na segunda classificação reside a preocupação em fazer o bem para o consumidor e para a sociedade.

Na mesma linha, Panapanaan et al (2003) entendem que não há uma definição universalmente aceite de Responsabilidade Social. O que aparentemente parece existir em comum nas várias definições é que a Responsabilidade Social tem a ver com “fazer negócios com sustentabilidade e ética” (Panapanaan et al, 2003: 135).

Ilustrando ainda a multiplicidade de interpretações do conceito, já na década de 1970, Zenisek havia afirmado que a Responsabilidade Social para uns é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros, ainda, não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também, os que admitam que a Responsabilidade Social seja, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento. Para o autor, Responsabilidade Social das empresas é tudo isto, não sendo, somente, esses itens isoladamente (Zenisek, 1979).

Assim, acreditamos que, seja Responsabilidade Social, cidadania empresarial ou ética empresarial, esse conceito, quando assumido de forma positiva, tende a ter por base a mesma ideia: a ideia de que a empresa do novo milénio deve preocupar-se com o bem-estar do seu público-alvo (interno e externo) e deve fazê-lo de forma voluntária, espontânea e ética. Com efeito, sem o espírito voluntário a Responsabilidade Social torna-se responsabilidade legal e sem a ética, a Responsabilidade Social simplesmente não existe.

Vejamos, agora, como é que o conceito evoluiu ao longo dos tempos.

2.1.2. Origem e evolução

Parece ser difícil estabelecer um começo histórico para a Responsabilidade Social, já que o conceito assume vários contornos de acordo com o contexto em questão.

Hay, Gray e Gates (1976), dão-nos uma visão contemporânea do surgimento do da Responsabilidade Social, referindo que a mesma se desenvolveu nos Estados Unidos, na primeira metade do século XX. Naquela época, as corporações eram alvo de várias críticas, por serem muito grandes, poderosas e, de certa forma, anti-sociais, pois faziam

uso de práticas anti-competitivas. Poucos executivos aconselhavam as empresas a usar o seu poder de influência para ampliar as propostas sociais, pois a grande maioria apenas se preocupava em obter o maior lucro possível. De acordo com os autores, a evolução da Responsabilidade Social nos Estados Unidos passou por três fases distintas.

Na Fase I – fase da gestão para a maximização do lucro – a crença vigente era a de que os gestores das empresas tinham apenas como objectivo a maximização do lucro. O único limite nessa busca era a estrutura legal em que a empresa operava. Nos Estados Unidos essa era, pois, a visão aceite no século XIX e no início do século XX. Nessa época, o país era uma sociedade com carências económicas, pelo que o crescimento económico e a acumulação de riqueza eram as metas primárias. Além disso, eram tolerados abusos como o trabalho infantil, salários irrisórios e condições inseguras de trabalho. Assim, a Responsabilidade Social nada mais era do que uma ferramenta para uma empresa obter ainda mais lucro.

A Fase II – fase da gestão da responsabilidade (*trusteeship*) - surgiu nas décadas de 1920 e 1930 do século XX, como resultado das mudanças estruturais nas instituições empresariais e na sociedade. De acordo com este conceito, os gerentes das corporações eram responsáveis não apenas pela maximização da riqueza dos accionistas, mas também por manter um equilíbrio equitativo entre as reivindicações dos consumidores, dos empregados, dos fornecedores e da comunidade.

A Fase III - fase da gestão para a qualidade de vida - era baseada na significativa metamorfose das metas sociais dos Estados Unidos. Após a primeira metade do século XX, a principal meta da sociedade passou a ser elevar o padrão de vida do povo norte-americano e isso só podia ser obtido através de uma maior produção de bens e serviços. Paralelamente, a sociedade parecia reunir um consenso em torno da ideia de que as empresas deveriam assumir responsabilidades mais amplas – responsabilidades que ultrapassavam o domínio económico tradicional da fase I ou o mero equilíbrio das necessidades dos vários colaboradores e grupos de pressão da fase II. Na Fase III, a empresa socialmente responsável torna-se, então, profundamente envolvida na solução dos maiores problemas da sociedade (Hay, Gray e Gates, 1976).

Actualmente a Responsabilidade Social encontra-se num terceiro momento, no qual é percebida como um investimento realizado pela empresa. Fry, Keim e Meiners (1982), denominam esta fase como doação motivada pelo lucro. A grande característica desta fase são os patrocínios de causas sociais realizados pelas empresas a partir do estabelecimento de parcerias entre estas e organizações sem fins lucrativos que, por sua

vez, estão associadas às causas patrocinadas. Esta prática foi denominada por Smith (1994) como “nova filantropia corporativa”, já que ao contrário daquela ocorrida no início do século passado, procura tirar proveito das causas abraçadas por meio do chamado *marketing* de causas³, que é percebido actualmente como uma forma, tanto de divulgar a imagem da empresa, como de gerar vantagem competitiva. De acordo com Smith (1994) as empresas que incorporam a nova filantropia corporativa como estratégia tornam-se empresas cidadãs.

Apresentando agora a visão de Varadarajan e Menon (1988), estes autores fazem referência a três racionalidades de filantropia corporativa: doação empresarial, diplomacia corporativa e doação motivada pelo lucro. Os autores afirmam que o envolvimento corporativo com o bem-estar social, iniciou-se como uma resposta aos problemas sociais, sendo fruto de uma visão corporativa baseada em preceitos identificados com o espírito voluntário. Estes actos beneméritos foram muito comuns entre o final do século XIX e as primeiras décadas do século XX, partindo dos próprios donos das empresas (Smith, 1994).

Fry, Keim e Meiners (1982), por sua vez, referem que na década de 1960, as empresas pressionadas para demonstrar a sua Responsabilidade Social começam a criar as suas próprias fundações, inaugurando a fase denominada por diplomacia corporativa. Este momento é caracterizado pelas pressões impostas pelos *stakeholders* às empresas, as quais, para evitarem uma maior regulação por parte do governo ou para conseguirem concessões, foram forçadas a tomar decisões administrativas que não necessariamente contribuíam para o seu lucro, mas que de certa forma poderiam ajudá-las no futuro (Varadarajan e Menon, 1988).

Passando agora a Hood (1998), este autor refere que a Responsabilidade Social corporativa já era aceite como doutrina nos EUA e na Europa no século XIX, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era uma questão de prerrogativa do Estado ou da Monarquia e não um interesse económico privado. Os monarcas autorizavam os alvarás para as corporações de capital aberto que prometessem benefícios públicos, tais como a exploração e a colonização do Novo Mundo. As primeiras corporações nas colónias americanas foram fundadas para prestar serviços de

³ No livro *How Cause Related Marketing builds brands* de Pringle e Thompson (1999), o Marketing de Causas é definido como uma ferramenta estratégica de marketing e posicionamento, que vincula uma empresa ou marca a uma causa social de interesse, numa relação de benefício mútuo.

construção, transporte e infra-estrutura, sendo reguladas quanto ao seu tamanho, tipo de negócios e estrutura de capital.

Já Campbell et al (1999) especificam o acontecimento que marcou a inserção da empresa na sociedade enquanto entidade responsável pela mesma, o qual ocorreu em 1953 com caso da A.P. Smith Manufacturing Company, cujos accionistas contrariavam a doação de recursos financeiros à Universidade de Princeton. Neste caso, a interpretação da Suprema Corte de Nova Jersey, sobre a inserção da corporação na sociedade, posicionou-se favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariamente aos interesses do grupo de accionistas. Daí resultou a criação da lei da filantropia corporativa, a qual viria a determinar que uma corporação poderia contribuir para o desenvolvimento social e cultural (Campbell et al, 1999).

Carroll (1999) também expõe o seu ponto de vista sobre a origem da Responsabilidade Social, afirmando que as primeiras preocupações com o tema da surgiram durante as décadas de 30 e 40, sendo as mais importantes referências desse período as obras de Barnard (*The Functions of the Executive*, 1938), Clark (*Social Control of Business*, 1939) e Kreps (*Measurement of the social performance of business*, 1940). Porém, a obra de Bowen, *Social Responsibilities of Businessmen* (Bowen, 1953, *apud* Carroll, 1999) é considerada um marco no começo da literatura moderna sobre esse tema. Nessa mesma década, o assunto difundiu-se pelos meios empresariais e académicos norte-americanos.

Façamos, ainda, referência aos autores que, como Barbier, associam o aparecimento da Responsabilidade Social com a degradação ambiental. Assim, Barbier (1987) tem mostrado que a Responsabilidade Social está ligada a um novo paradigma denominado de eco-desenvolvimento. Para o autor a preocupação mais imediata desse novo paradigma é o livre jogo das forças de mercado e as pressões advindas das externalidades produzidas, capazes de romper o equilíbrio do meio ambiente à escala mundial. Logo, a ideia de uma sustentabilidade deve forçar as atitudes concretas da sociedade face a um caos ecológico e produtivo, e não apenas servir como figura de retórica nos discursos institucionais e organizacionais dominantes. Isto porque, de uma forma geral, podem-se observar discursos antagónicos, nos quais o ideal de um Desenvolvimento Sustentável aparece como um fim perseguido, mas escondendo e camuflando interesses e projectos diversos de desenvolvimento e uma concepção diferenciada da relação homem-natureza.

Também a este respeito, Shrivastava (1994) sugere que a preocupação com o problema da exploração e degradação contínua do meio ambiente - que o autor denominou de ambientalismo – tem emergido como uma influente corrente intelectual e também como um movimento de massa global. Conforme o autor refere, a mais importante face do pós-industrialismo é a busca crítica de conhecimento e resolução dos riscos criados pela industrialização. E é nessa conjuntura de ideias que questões como a da Responsabilidade Social surgem e ganham relevância, podendo assim ser questionadas as acções dos governos e das organizações.

Neste mesmo sentido, Porter e Linde (1995) também evidenciam as questões ambientais como factores que podem interferir na competitividade das organizações, de tal forma que as empresas que lidarem com as pressões ambientalistas de modo criativo devem adquirir grandes vantagens competitivas no futuro.

Ainda a este propósito refira-se Hart (1997), que defende que no século XXI a sustentabilidade do meio ambiente constituir-se-á a maior oportunidade de negócios da história do comércio mundial.

Vemos, assim, que não existe propriamente um consenso em torno da origem histórica do movimento da Responsabilidade Social. Tenha sido por pressão da sociedade, pela constatação da sua utilidade para a saúde financeira das empresas ou pelas necessidades destas legitimarem a sua actuação (nomeadamente devido à degradação ambiental provocada), o facto é que a Responsabilidade Social acabou por se impor, de forma mais ou menos visível, de forma mais ou menos intensa e de forma mais ou menos ética. E é precisamente com base na sua relação com a ética que apresentaremos a revisão da literatura do próximo ponto.

2.1.3. Responsabilidade Social e Ética

Relacionar a Responsabilidade Social com a ética é de extrema importância, essencialmente por duas razões. Em primeiro lugar, porque sem ética individual não existe ética organizacional e, em segundo lugar, porque sem ética organizacional não existe Responsabilidade Social. Ou seja, uma organização pode praticar certas actividades consideradas socialmente responsáveis, mas se não tiver uma conduta ética na forma como dirige o seu negócio não pode reivindicar essa Responsabilidade Social. Porém, a ética é necessária mas não suficiente para a Responsabilidade Social, isto é, ser socialmente responsável não é apenas ser ético, mas ir também para além disso. Caso contrário, corremos o risco de conferir à Responsabilidade Social um âmbito mais

reduzido e de lhe retirar o seu carácter original e voluntário. Desta forma, interessa aqui perguntar: O que é agir de forma ética?

Reidenbach e Robin (1988) identificaram cinco grandes linhas filosóficas e isolaram-nas num modelo. Este modelo de análise sobre o comportamento ético nos negócios foi posteriormente validado pelos resultados de pesquisas subsequentes, realizadas pelos próprios autores (Reidenbach e Robin, 1990) e posteriormente por Hansen (1992), Cohen, Pant e Sharp (1993).

As correntes filosóficas identificadas por Reidenbach e Robin (1988) são: Relativismo, Egoísmo, Utilitarismo (teleologia), Deontologia e Justiça. Estas cinco dimensões do modelo de Reidenbach e Robin não aparecem isoladas, independentes umas das outras. Nas pesquisas de Hansen (1992) e Cohen, Pant e Sharp (1993) elas mostram estar presentes, todas ao mesmo tempo, no conteúdo ético de um comportamento ou de uma decisão. São estruturas éticas que competem entre si, nos valores morais e comportamentais de alto nível e que determinam o comportamento ético na tomada de decisão. Vejamos cada uma delas mais detalhadamente:

Começando pelo Relativismo, de acordo com Reidenbach e Robin (1990) o conceito básico de Relativismo é o de que todas as crenças normativas são uma função da cultura ou do indivíduo, pelo que nenhuma regra universal para a ética pode ser aplicada a todos. Assim, nenhum critério único e universal pode ser usado para determinar quando é que uma acção é ou não ética. Este conceito ainda se estende para uma generalização maior sobre a cultura, onde regras éticas que definem o comportamento e os valores de uma pessoa numa determinada cultura não os definem necessariamente noutra. Para o estudo da ética nos negócios, usa-se, em maior profundidade, o aspecto individual desta teoria, baseando-se no facto de existirem diferenças pessoais entre os indivíduos, ou entre os indivíduos e a sociedade.

Em relação ao Egoísmo, esta corrente ética é utilizada nas teorias que medem a moralidade das coisas nas consequências das acções. Assim, o Egoísmo mostra que o indivíduo orienta as suas decisões para que as consequências estejam a seu favor. O único padrão válido para o comportamento de uma pessoa é a pessoa colocar-se acima dos outros (Reidenbach e Robin, 1990).

No que diz respeito ao Utilitarismo, assim como no egoísmo, o comportamento ético também é avaliado pelas consequências que ele causa. Contudo, para o Utilitarismo o que importa é que o resultado desse comportamento beneficie o maior número de pessoas possíveis numa sociedade (Reidenbach e Robin, 1990).

Relativamente à Deontologia, esta corrente ética refere-se às acções, ou obrigações, específicas dos indivíduos. Ela sugere que as pessoas baseiam as suas atitudes em obrigações para com a sociedade e para com as outras pessoas, satisfazendo as suas exigências legais. A Deontologia preocupa-se com a justiça que está na acção ou no comportamento (Reidenbach e Robin, 1990).

Quanto à Justiça, Reidenbach e Robin (1990) sugerem que esta corrente abrange muitas linhas filosóficas individuais, mas partem da ideia de justiça muito antes definida por Aristóteles na sua obra “O Princípio da Justiça Formal”. A Justiça prega uma distribuição igualitária de benefícios para todos e implica que todos devem ser tratados de forma igual. Embora a Justiça assim pareça universal, não é simples definir que critérios serão escolhidos para que se possa saber o que é igual para todos ou como é que um benefício pode ser distribuído igualmente por todos. Esta é a chamada justiça distributiva e é muito utilizada actualmente na discussão ética nos negócios.

No que diz respeito à relação da ética com a lei, devemos fazer referência ao facto de ambos os conceitos serem diferentes, ainda que suscitem alguma confusão entre eles. Porém, podemos ser éticos sem cumprir a lei e anti-éticos, cumprindo as obrigações legais. Isto porque nem sempre a lei é ética estão em sintonia (Blecher, 2004). O perigo destas situações ocorre quando a ética é desrespeitada ao abrigo do cumprimento da lei e é aí que muitas empresas que se assumem como socialmente responsáveis adquirem as suas desculpas para justificar actuações menos éticas em determinados contextos. É o chamado relativismo cultural, que advoga que a ética deriva da cultura, ou seja, o que é errado num local pode ser certo (isto é, ético) noutro local (Reidenbach e Robin, 1990). Além disso, ao contrário do que ocorre com a lei, nenhum indivíduo pode ser compelido, pelo Estado ou por outros indivíduos, a cumprir as normas éticas, nem a sofrer qualquer sanção pela desobediência a estas. Por fim, a lei pode ser omissa quanto a questões abrangidas no escopo da ética (McCarty, 1988 e Blecher, 2004).

Acresce, ainda, que ética também não pode ser confundida com moral. A moral vem do latim *mores* e também quer dizer costumes, modo de agir, conduta. Apesar do estreito vínculo existente entre a ética e a moral, elas possuem diferenças. Enquanto a moral se refere às situações particulares e quotidianas, a ética torna-se examinadora da moral. A moral normatiza e direcciona a prática das pessoas. Já a ética teoriza sobre as condutas, estudando as concepções que dão suporte à moral. A moral é o objecto, enquanto a ética é a ciência. Além disso, a ética implica uma reflexão e a distinção entre

o correcto e o incorrecto nas decisões humanas, ou seja, pode contestar a moral prevalecente na sociedade num determinado período. Isto porque a moral consiste naquilo que a pessoa pode e deve fazer, tendo em vista o cumprimento das normas de comportamento vigentes na sociedade (Shaw, 1988).

Para Habermas, as questões éticas são determinadas por aquilo que as partes, num acto de decisão colectiva, estariam de acordo a fazer, estabelecendo-se certos pressupostos pragmáticos de argumentação, isto é, condições concebidas com o escopo de garantir que todos possuam igual direito e oportunidade no uso da palavra, não podendo haver distorção resultante de diferenças de poder e de influência, ressaltando-se a importância do hábito de ir ao fundo das questões. Já o princípio fundamental da moral é, segundo o autor, a universalidade, isto é, as normas morais devem poder ser aceites por todos os indivíduos envolvidos na situação em que são aplicadas (Habermas, 1989).

Relativamente à ética nas organizações⁴, alguns autores referem que a sua origem remonta ao século XIX, época em que surgem as primeiras referências sobre o tema. No entanto, a partir da década de 1970 é que esse movimento se começa a propagar com grande intensidade, tendo como ponto de partida os Estados Unidos (Kahn, 1990; Nicholson, 1994). A partir dessa altura o tema da ética passa a proliferar nas práticas de gestão das empresas.

Porém, não obstante a sua proeminente posição no mundo dos negócios, sobretudo pela mão da Responsabilidade Social, a ética empresarial nem sempre é vista com bons olhos, na medida em que, segundo alguns autores, parece existir um choque de interesses entre as actividades que exercem a busca do lucro e o cumprimento dos pressupostos éticos no seio das organizações (Sundman, 2000).

Refiram-se, ainda, as distâncias existentes entre os discursos, os seus códigos e os comportamentos éticos das organizações e dos seus administradores. A este nível torna-se importante introduzir a questão dos códigos de ética. Com efeito, não basta criar um código de ética para se ser ético. Se a cultura não for movida por valores ou razões de natureza substantiva, os códigos de ética apenas servem para melhorar a imagem da empresa, ainda que muitas vezes possam transmitir a determinados funcionários um certo incentivo para agir de forma ética ou possam funcionar como um travão perante determinados comportamentos antiéticos, apenas pelo efeito psicológico que a sua exposição transmite. Talvez por isso haja autores que considerem ser sempre positivo a criação de um código de ética, muito embora o ideal é que o mesmo seja realmente

⁴ Falamos aqui da chamada ética empresarial, que é onde a ética se cruza com a Responsabilidade Social.

incorporado na política de gestão da empresa, passando por todos os funcionários, desde a base até ao topo (Frankel, 1989; Tucker, Stathakopolous e Patti, 1999; Schwartz, 2002).

Não obstante, implantar um código de ética numa empresa pode ser uma atitude envolvida em alguma controvérsia. Isto porque, se por um lado, a ética pode ser vista como uma questão que não combina com o mundo dos negócios, sendo da competência das instituições religiosas e/ou da consciência individual, por outro lado, criar um código de ética não significa necessariamente adoptá-lo, o que faz com que as empresas com esses tipos de documentos sejam muitas vezes acusadas de demagogia e de exploração da própria imagem⁵. Um estudo realizado por Weaver, Treviño e Cochran (1999), demonstrou que muitas empresas que adoptam códigos de ética, não os implementam efectivamente, os quais se tornam meros símbolos organizacionais.

Assim, resumindo, apesar de todas as teorias que se formam em torno desta questão, uma coisa é certa: não existe Responsabilidade Social sem ética. Deste modo, a ética tende a ser entendida como a parte teórica da Responsabilidade Social. Logo, a ética torna-se a teoria e a Responsabilidade Social a prática. Porém, a ética à qual nos referimos deve ser uma ética baseada em valores e não uma ética na qual é aceitável a busca incessante e inconsequente do lucro, apenas com a justificação de que o mais importante é a sobrevivência da organização. A ética de Maquiavel poderia ser positiva no mundo dos negócios se os fins fossem valores sociais, como a justiça, o altruísmo, a dignidade e a bondade e os meios fossem as acções sociais. Porém, sabemos que por vezes essas acções sociais têm outros fins, como tão-somente o lucro, isto é, fins meramente instrumentais. Existe também a possibilidade de nem sequer os meios serem nobres, já que muitas vezes parece ser permitido fazer seja o que for em nome da “saúde” do negócio, acreditando-se que isso é ético (Carson, 1993).

Assim, ainda que haja quem defenda que a Responsabilidade Social não é ética se não partir dos interesses dos *shareholders* das empresas (Friedman, 1970), defendemos aqui a ideia de que a Responsabilidade Social é ética sempre que tem por base ideais substantivos e envolve todas as partes interessadas na actividade empresarial (e não só os accionistas), o que nos remete para a Teoria dos *Stakeholders*, que apresentaremos em seguida.

⁵ Do mesmo modo, uma empresa que não tenha um código de ética, não significa que não seja ética.

2.1.4. A Responsabilidade Social holística – A Teoria dos *Stakeholders*

A chamada Teoria dos *Stakeholders* é talvez aquela que mais análises literárias reúne em torno de si, no âmbito da Responsabilidade Social. Com efeito, entre todas as teorias existentes, é a mais abrangente, pois diz respeito a todos os públicos que interagem com a organização.

De acordo com Hummels (1998), o conceito de *stakeholder* remonta à década de 1930, quando a General Eletric, no auge da Grande Depressão, identificou quatro grupos principais de *stakeholders*: os accionistas, os empregados, os clientes e o público em geral. Essa mesma preocupação e classificação foram repetidas, em 1950, por Robert Wood, CEO da Sears, o qual acrescentava à lista uma ordem de importância: em primeiro lugar vinham os clientes, depois os empregados, a seguir a comunidade e, por último, os accionistas (Hummels, 1998: 1406). Na sua análise, o lucro era um subproduto, obtido sempre que uma organização tinha sucesso ao satisfazer as necessidades legítimas e as expectativas desses grupos.

Com efeito, já em 1916, Clark havia-se mostrado preocupado com a irresponsabilidade das teorias que davam total primazia aos accionistas, mediante uma visão económica hegemónica. O autor referia que a busca por justiça (e não por caridade) tinha uma base científica, sendo esperado um alargamento das preocupações de gestão no que diz respeito ao relacionamento das organizações com a sociedade. Referia, ainda, que a responsabilidade de um gestor seria olhar para além da lei, ao se relacionar com um grupo maior, e validar interesses mútuos. Ou seja, esse gestor deveria alcançar um sentido de responsabilidade geral.

Do mesmo modo, Dodd (1932), na década de 1930, fez referência aos direitos dos consumidores, dos empregados (os quais depositavam as suas vidas e o seu trabalho na empresa) e do público em geral. Segundo o autor, a única forma de proteger o capitalismo seria por intermédio de uma liderança que aceitasse a Responsabilidade Social e fosse ao encontro das necessidades da grande maioria da sociedade. O autor fazia também referência ao facto dessa nova ética que se requeria ter que ir para além da lei e dos auto-interesses dos gestores.

Por seu turno, Carroll (1998) encontrava nos trabalhos de Rhenman e Stymne, na Suécia, e de Igor Ansoff, nos Estados Unidos - ambos na década de 60 - as raízes para o conceito de *stakeholder*. Segundo Rhenmam e Styme, existiam conflitos de interesse entre os diferentes *stakeholders*, não havendo meios suficientes para satisfazer todos esses interesses, os quais dependiam das capacidades e das orientações dos gestores.

Igor Ansoff, por seu turno, desenvolveu uma teoria acerca do planeamento estratégico das empresas, na qual a dimensão ambiente (*stakeholders*) era a dimensão-chave para o sucesso empresarial.

Porém, foi com Freeman que se popularizou o conceito de *stakeholder*. Segundo o autor a Teoria dos *Stakeholders* estaria fundada na capacidade de a empresa ser influenciada e, por sua vez, também influenciar vários actores no seu meio ambiente, sobretudo: fornecedores, accionistas, distribuidores, executivos etc. (Freeman, 1984). Assim, *stakeholder* seria qualquer grupo ou indivíduo que afecta ou é afectado pelo alcance dos objectivos da empresa, sendo esta a definição que se tornou mais popular. Porém, Jensen (2001) critica essa definição ao argumentar que, sob determinada interpretação, ela consideraria, no meio ambiente, terroristas e criminosos como *stakeholders*, por estes poderem substancialmente afectar ou serem afectados pelo bem-estar da empresa.

Hummels (1998) reforça a importância do texto de Freeman como ponto de partida para a popularização do conceito. Essa posição é compartilhada por Shankman (1999), que afirma que, antes desse trabalho, os teóricos em gestão lutavam entre si para tentar definir quais seriam as obrigações da empresa para com outros grupos que não os accionistas. Também Gibson (2000: 6) classifica o trabalho de Freeman como “seminal” e Mitchel et al (1997) reconhecem o papel dessa obra na disseminação e consolidação de uma Teoria dos *Stakeholders*.

Key (1999) reforça a importância desse trabalho como tentativa de explicar a relação da empresa com o seu ambiente externo, além do seu comportamento nesse ambiente, mas considera que o modelo de Preston e Post (1975), que classificava os níveis de responsabilidade da empresa de acordo com o seu público, já ampliava a preocupação da empresa com actores externos. A este propósito, Jones (1995: 1) assegura que mesmo antes de Preston e Post já havia pensadores a trabalhar numa área denominada de *business and society* há, pelo menos, duas décadas. Ele próprio, em 1982, já havia oferecido um modelo para o controlo social da empresa.

Já Donaldson e Preston (1995), embora também reconheçam que foi a partir da intervenção de Freeman que houve uma explosão de artigos nessa área, entendem que é o trabalho de Dill (1958) o precursor da análise de *stakeholder*, considerando que esse autor foi pioneiro a dar importância à influência do ambiente na gestão das empresas. Dill refere-se, assim, ao conceito de ambiente operacional para identificar as partes do meio ambiente que são relevantes ou potencialmente relevantes para estabelecer e

atingir um objectivo. A este nível existem quatro sectores principais: clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores (Dill, 1958).

Stoney e Winstanley (2001) entendem que o conceito de *stakeholder* emergiu ainda na década de 60, a partir das propostas de investigadores do Stanford Research Institute - SRI. Esses académicos definiram um caminho alternativo ao caminho hegemónico, que olhava apenas para interesses dos accionistas, e consideravam importante ampliar a responsabilidade da empresa para uma variedade de *stakeholders*, sem os quais nenhuma organização poderia existir. Segundo esses autores, a função do livro de Freeman (1984) é de popularizar o termo e de fomentar a discussão em torno do mesmo.

Freeman e Reed (1983) também referem que o termo *stakeholder* foi formalizado pelo SRI, em 1963, a partir de um memorando interno que se referia àqueles grupos sem os quais as organizações deixariam de existir. Esses autores também mencionam os trabalhos de Igor Ansoff e citam Eric Rhenman, na Suécia e, posteriormente, Russel Ackoff, nos Estados Unidos, como elementos que redescobriram e aplicaram o conceito à democracia industrial. Essa questão foi conduzida, ao longo da década de 1970, pela Harvard Business School, que abraçou o projecto da Responsabilidade Social. Posteriormente, em 1977, a Wharton School iniciou, no seu Applied Research Center, um *stakeholder project* (Freeman e Reed, 1983).

Vemos, assim, que existe uma grande variedade em torno das orientações que marcam o começo da preocupação com a Teoria dos *Stakeholders*. Não obstante, o objectivo é comum: ampliar as responsabilidades das organizações em direcção a outros actores que vão para além dos accionistas.

Mas, sendo assim, quem são afinal esses actores?

Para Wilson há um certo consenso no que se refere a alguns *stakeholders*. Assim, é possível identificar na grande maioria dos autores sobre o tema, a presença dos funcionários, dos consumidores, dos accionistas e dos fornecedores como aqueles aos quais uma empresa deve dar mais atenção (Wilson, 2003: 4). Para além desses grupos, há uma dificuldade maior de se alcançar uma concordância plena. Ainda segundo Wilson (2003), há autores que entendem que *stakeholders* são todos aqueles que correm riscos em função das actividades da empresa; outro grupo de pensadores entende que podem ser assim classificados todos os que sofrem os impactos da acção de uma determinada empresa, sejam eles de ordem climática, mercadológica, cultural ou outros.

Nessa mesma linha de raciocínio estaria Shankman (1999), que refere a existência de três tipos diferentes de autores: aqueles com uma proposta mais estreita e que aceitam como *stakeholder* um leque restrito de actores; o grupo de autores com uma abertura intermediária; e os autores que carregam uma concepção larga do que seria um *stakeholder*. No primeiro caso, estão Milton Friedman (1970) e os seus seguidores, para quem o único *stakeholder* válido é o accionista. Na segunda posição, estão autores como Clarkson (1995) e Donaldson e Preston (1995), e na proposta mais ampla encontramos Freeman (1984) e Carroll (1991).

Para Freeman e Reed (1983), a questão pode ser encarada num sentido mais amplo ou mais restrito. Assim, num sentido mais amplo, os *stakeholders* são formados por todos os grupos ou indivíduos identificáveis que podem afectar uma organização na realização dos seus objectivos corporativos. Nesse caso, estão grupos governamentais, associações comerciais, concorrentes, sindicatos, empregados, segmentos de clientes, accionistas e outros. Sob o ponto de vista mais restrito, são considerados apenas aqueles grupos dos quais a empresa necessita para sobreviver. São eles: os empregados, os segmentos de clientes, alguns fornecedores, agências governamentais-chave, accionistas, algumas instituições financeiras e outros. Freeman (1984) aponta ainda para um grupo de *stakeholders* primários, os quais mantêm um relacionamento formal, contratual e oficial com a empresa. Todos os demais são classificados como *stakeholders* secundários.

Phillips et al (2003) apresentam uma definição mais restrita, a qual denominam de normativa, e que engloba financiadores, empregados, clientes, fornecedores e comunidade local, e outra mais ampla, na qual estão também incluídos os concorrentes, os terroristas, os activistas e a imprensa.

Por seu turno, Carroll (1991) entende como *stakeholder* aqueles grupos que têm um interesse nas operações e nas decisões da empresa tendo, portanto, interdependências com ela. Num sentido amplo, tais grupos ou indivíduos são os accionistas, os consumidores, os empregados, os fornecedores, a comunidade e os grupos de activistas sociais.

Mitchel et al (1997) sugerem uma tipologia de *stakeholders*, que considera três dimensões que os tornam visíveis aos olhos dos gestores: a força desses actores perante a empresa, a sua legitimação, sob o ponto de vista moral, e a urgência com que as suas necessidades devem ser atendidas. Tais classificações servem para definir aquilo que os

autores denominam de *stakeholder salience* que é o grau de prioridade que é dado a solicitações que competem entre si, oriundas de diferentes *stakeholders*.

Ainda no sentido de definir quais são os *stakeholders* das empresas, Donaldson e Preston (1995) destacam os seguintes grupos: governo, investidores/proprietários, grupos políticos, fornecedores, associações comerciais, empregados, consumidores e comunidade. Segundo os autores, a relação entre os *stakeholders* e a empresa funciona em regime de reciprocidade, isto é, não é só a empresa que tem compromissos com os *stakeholders*; estes também têm o seu papel a cumprir nessa relação.

Com o intuito de distinguir os *stakeholders* pelo seu grau de importância para a empresa, Clarkson apresenta uma dupla divisão, a partir do risco envolvido na relação. Assim, define como *stakeholder* voluntário aquele que incorre em algum risco por ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro. Os *stakeholders* involuntários, por sua vez, são aqueles que estão sujeitos ao risco resultante da acção das empresas (Clarkson et al, 1994).

Outra possibilidade de classificação é apresentada por Athinkson e Waterhouse (1997) que propõem que os *stakeholders* sejam classificados como primários e secundários. Os primários são aqueles sem os quais a organização não sobrevive (accionistas, empregados, fornecedores e consumidores). Por sua vez, os *stakeholders* secundários têm algum grau de importância, mas sem, contudo, comprometer a existência da organização (governo, comunidade e outras entidades).

Saindo, agora do escopo do “quem” no âmbito da Teoria dos *Stakeholders*, Freeman (1984) refere que há um grande número de teorias que tratam da forma como os gestores vêem os seus relacionamentos com os indivíduos e com os grupos. Há um leque de opções que oscilam entre um foco nos benefícios que um determinado grupo recebe e visões bem mais amplas, sejam elas utilitárias ou normativas. Segundo o autor, talvez fosse mais correcto denominar esses estudos de “Teorias dos *Stakeholders*”, ao invés da tradicional nomenclatura no singular.

Para Logsdon e Yuthas (1997) a Teoria dos *Stakeholders* está atrelada à Responsabilidade Social da empresa, o que confere à proposta um cunho moral. Os autores comparam, dessa forma, o comportamento moral de um indivíduo com o de uma organização e classificam-no por estágios. Para aquelas organizações que estão num nível pré-convencional, o seu relacionamento com outros actores visa apenas os seus interesses imediatos, muitas vezes indissociáveis dos interesses dos seus executivos. Num nível convencional de

comportamento, pressões externas são aceites, e há uma orientação dirigida para o mercado, o que insere na equação uma preocupação com consumidores, proprietários e empregados. Nos dois casos, a figura do *stakeholder* é definida por um contrato legal, mais do que por um desenho moral. Já no nível pós-convencional, há a primazia de um comportamento moral ampliado, no qual outros actores são convidados a participar nas decisões e são por elas considerados, mesmo que não tenham direitos legais (é o caso das comunidades locais, ambientalistas etc.). Esse comportamento final é fruto da influência de factores individuais - tais como as características e o desenvolvimento moral dos gestores - e ambientais - representados pelas normas e expectativas sociais.

Hummels (1998), por sua vez, afirma que a Teoria dos *Stakeholders* é, acima de tudo, uma proposta de gestão relativa a grupos e indivíduos que têm um interesse (*stake*) na sobrevivência da empresa. Ou seja, para que a empresa sobreviva, todos os actores que a influenciam devem ser geridos.

No que se refere aos propósitos da Teoria dos *Stakeholders*, Stoney e Winstanley (2001) contrapõem uma dimensão analítica, por um lado, e uma reformadora, por outro. Logo, a defesa em torno do conceito de *stakeholder* é feita tendo por base razões distintas. Assim, enquanto Clarkson (1995), Donald e Preston (1995) e Stoney e Winstanley (2001) entendem que essa teoria é uma ferramenta de análise que pode facilitar o mapeamento de diferentes interesses na organização, na medida em que trata de relações de poder entre grupos competidores de *stakeholders*, Gamble e Kelly (2001) defendem que a Teoria dos *Stakeholders* gera um modelo prescritivo, visando a transformação da empresa e da sociedade.

Uma classificação frequente é a que contrapõe um entendimento de que a Teoria dos *Stakeholders* é um fim em si mesmo - proposta intrínseca ou normativa - a outro, de que é um meio para melhor atingir determinados fins - proposta instrumental. Com efeito, Logsdon e Yuthas (1997), Harrison e Freeman (1999), Stoney e Winstanley (2001) e Phillips et al (2003) fazem semelhante distinção. Os autores que defendem a visão instrumental entendem que o facto de uma organização melhorar as relações com o seu meio ambiente faz com que ela veja reduzidos muitos dos seus custos. Assim, a busca por um lucro maior não é incompatível com práticas normalmente associadas às propostas da Teoria dos *Stakeholders*. Já os autores que defendem uma aceitação incondicional dessa teoria costumam ter uma percepção mais profunda sob o ponto de vista ético da questão. Assim, independentemente do lucro, todos se deveriam preocupar com essas relações.

Essa seria uma condição para a existência do próprio ser humano e não pode perder a sua prioridade para nenhum propósito meramente económico.

Donaldson e Preston (1995), observam que a teoria dos *stakeholders* se revela sob aspectos diversos e alternativos, podendo ser caracterizada como descritiva, instrumental e normativa. Em relação ao aspecto descritivo, existem dois propósitos para a teoria: descrever como as organizações operam e auxiliar no prognóstico do comportamento organizacional. Dessa forma, a teoria é utilizada para descrever, e algumas vezes explicar, comportamentos específicos e características das empresas. Em relação ao aspecto instrumental, a teoria é utilizada para identificar conexões, ou a ausência delas, entre a administração dos *stakeholders* e o alcance de tradicionais objectivos das empresas, como o lucro e o crescimento. Finalmente, para a visão normativa, a teoria é utilizada para interpretar a função da empresa, incluindo a identificação de princípios morais e filosóficos que norteiem as operações e a administração das organizações. Para os autores, o aspecto normativo é o que mais facilmente justifica a teoria dos *stakeholders*, já que nele não se assume qualquer hipótese, como no aspecto instrumental, mas sim afirmações categóricas envolvendo questões e valores morais. Os autores referem, ainda, que os três aspectos da teoria dos *stakeholders* estão inter-relacionados da seguinte forma: o aspecto descritivo é a concha externa da teoria, ou seja, apresenta e explica os relacionamentos observados no mundo externo; o aspecto instrumental da teoria, por sua vez, apoia o aspecto descritivo por meio da realização de pesquisas empíricas que relacionem práticas e desempenhos organizacionais; e o núcleo da teoria está no aspecto normativo.

Deve ser observado que Freeman (1999) discorda da distinção entre normativo e descritivo, pois entende que, quando alguém menciona o termo *stakeholder*, já lhe imputou um valor, o que inviabiliza um olhar neutro, típico da descrição. Tal crítica também é compartilhada por Kaler (2003).

Hill e Jones (1992), por seu turno, procuram relacionar a Teoria dos *stakeholders* com a teoria de agência, criando a teoria de agência dos *stakeholders*. De acordo com essa concepção, os administradores são os agentes de todos os *stakeholders* e estes diferem entre si de acordo com o seu poder e grau de interesse na empresa, o que acarreta um constante desequilíbrio entre as forças envolvidas. A este propósito refira-se Frooman (1999), que procura entender como é que os *stakeholders* agem para influenciar a tomada de decisão na empresa e, portanto, o seu comportamento, deixando claro que os interesses dos *stakeholders* e das organizações divergem, ocasionando

conflitos entre os mesmos. Para Holmer-Nadesan (1996) é preciso observar como é que os interesses estão a ser desenvolvidos nos discursos organizacionais, isto é, se esses interesses são vistos como satisfazendo ou ameaçando outros interesses e se os discursos catalisam tensões existentes na organização. Ainda a este propósito refira-se Zaleznik (1970), que considera que os homens de negócios têm capacidades cognitivas e emocionais em relação às decisões. Porém, inconscientemente, apresentam comportamentos defensivos, o que pode gerar conflitos de interesses.

Segundo Shankman (1999), as abordagens de gestão em torno dos *stakeholders* procuram reduzir a distância entre a ética e a economia. Tais abordagens podem ser subdivididas em modelos de contrato social - que visam formatar um determinado comportamento económico - em teorias de agente-*stakeholder* - as quais mostram ser possível unir as duas teorias – e em abordagens de agente-moralidade - as quais tratam das obrigações dos diferentes actores numa relação dono-agente.

Por seu turno, Mitchel et al (1997) contrapõem as propostas de *stakeholders* de âmbito mais amplo àquelas de âmbito mais reduzido. De um lado, estão autores ligados à orientação de Freeman, que entendem que todos os que afectam a organização e são por ela afectados merecem a atenção dos gestores e os benefícios da empresa. Do outro lado, estão autores como Clarkson (1995), o qual associa “*stake*” a risco, ou seja, só deveria ser considerado como um *stakeholder* aquele que tem algo a perder no seu relacionamento com a empresa.

Outra tipologia existente, proposta por Stoney e Winstanley (2001), considera o nível de intervenção que a Teoria dos *Stakeholders* deveria ter. Enquanto autores como Freeman (1984, 1999) entendem que a sua prática deve ocorrer num nível individual, perseguindo uma ética kantiana de direitos humanos universais, autores como Gamble e Kelly (2001) propõem regulamentações internacionais nos mercados globais que forcem as empresas a seguirem esse caminho.

Segundo Wood, a análise dos *stakeholders* veio contribuir para os estudiosos pensarem em como a sociedade concede e retira a legitimidade corporativa. Se os *stakeholders* centrais perdem a confiança no desempenho da empresa, a legitimidade pode ser retirada com a recusa desses mesmos *stakeholders* (de um modo geral) em dar a sua parte no que diz respeito aos benefícios derivados do seu relacionamento com a empresa. Com isso, os consumidores param de comprar os produtos, os accionistas vendem as suas acções, os empregados diminuem a lealdade e a produtividade, o governo suspende subsídios ou impõe multas ou regulamentos e os defensores

ambientais processam a empresa. Caso isso aconteça e a empresa não consiga compensar a perda dos benefícios dos *stakeholders*, ela torna-se “ilegítima” e morre (Wood, 1991).

Evan e Freeman (1993) também afirmam que os gestores têm deveres directos para com os *shareholders*, mas partilhando uma relação de compromisso ético de Responsabilidade Social com todos os restantes *stakeholders*: fornecedores, clientes, empregados, comunidade e o próprio *management* como agente de ligação entre estes grupos.

Os trabalhos de Zadek (1994, 1997, 1998) também acompanham esta abordagem multidimensional, apontando para uma necessidade de equilíbrio entre *performance* corporativa, ética e responsabilidade, realinhando, por um lado, a corporação para se tornar inclusiva dos seus *stakeholders* e, por outro lado, enfatizando a responsabilidade dos consumidores para o consumo ético e dos demais *stakeholders* para o comércio ético.

Segundo Carroll (1991: 43), as cinco perguntas que devem ser feitas numa Teoria dos *Stakeholders*, ainda em formação, são: Quem são os nossos *stakeholders*? Quais são os seus interesses? Que oportunidades e desafios os *stakeholders* representam para as empresas? Quais são responsabilidades que as empresas têm para com os seus *stakeholders*, sob o ponto de vista ético, legal, económico e filantrópico? Quais são as estratégias e as acções que uma empresa deve ter para melhor responder aos desafios e às oportunidades representadas pelos *stakeholders*?

Da mesma forma Phillips et al (2003) questionam: Quem são os *stakeholders*? Como podem ser geridos? Há alguma obrigação legal para respeitar as suas necessidades? Deveria haver uma lei que obrigasse a presença de *stakeholders* no Conselho de Administração de uma empresa? Deveriam os princípios de uma Teoria dos *Stakeholders* sair do âmbito da empresa e ganhar uma dimensão social maior?

Logo, verificamos que o ponto de partida para a Teoria dos *Stakeholders* passa obrigatoriamente pela primeira questão (o “quem”), proposta por ambos os pensadores, e que também é alvo das preocupações de Kaler (2003), para quem a Teoria dos *Stakeholders* depende directamente de como esses são identificados.

Assim, independentemente da visão mais ou menos abrangente acerca da Teoria dos *Stakeholders*, parece haver cada vez mais consenso no que diz respeito ao facto das organizações não poderem levar apenas em consideração os interesses dos seus accionistas. Esta ideia vai ao encontro da própria teoria da Responsabilidade Social,

cujas maioria dos adeptos que defende não pode ser apenas a visão económica a ditar as regras de gestão das organizações. É claro que, como já foi referido, a lógica que está por detrás disso é uma lógica instrumental, pois sabe-se que da satisfação das várias partes interessadas em muito depende a sobrevivência do negócio, o que nos remete para a questão das razões da prática da Responsabilidade Social, que apresentaremos em seguida.

2.1.5. As razões da prática da Responsabilidade Social

Na medida em que existem cada vez mais empresas a aderir à prática da Responsabilidade Social torna-se pertinente compreender o porquê dessa situação.

Já observamos que a natureza da Responsabilidade Social pode ser substantiva (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002) ou instrumental (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot; 2003), isto é, pode ter por base interesses éticos ou pode objectivar o alcance de fins meramente económicos. No caso das empresas que, antes de mais nada, necessitam de obter lucro e de satisfazer os seus accionistas, é natural (embora não desejável) que a vertente instrumental prevaleça. Deste modo, as empresas procuram saber até que ponto o envolvimento em actividades socialmente responsáveis proporciona benefícios.

Relativamente ao facto de ser vantajoso desenvolver acções de Responsabilidade Social, podemos referir a opinião de Carroll, que aponta que este tipo de comportamento é, a longo prazo, do próprio interesse da empresa. Este autor sustenta que “se a empresa precisa de ter um ambiente saudável para existir no futuro, ela deve agir agora e isso poderá assegurar-lhe viabilidade a longo prazo” (Carroll, 1980: 65). Segundo Carroll, os custos futuros da deterioração ambiental, por exemplo, podem ser maiores do que os custos de preservação feitos no presente.

Na mesma linha de pensamento, Davis e Blomstrom (1975), sugerem ser melhor lidar com os problemas sociais agora do que ter que lidar com eles mais tarde, o que tomaria o tempo da empresa, podendo assim atrapalhar o cumprimento das suas metas de produção.

Além disso, segundo Davis e Blomstrom (1975) e Frederick, Davis e Post (1988), o comportamento socialmente responsável das empresas proporciona o equilíbrio entre o poder e a responsabilidade da empresa, de forma que esta reconheça as suas

obrigações morais e com isso procure corrigir os problemas sociais (e ambientais) causados pelas suas actividades. De um certo modo, isso pode desencorajar a regulamentação governamental, além de melhorar a imagem da empresa, promovendo o lucro a longo prazo.

No seguimento desta ideia a Responsabilidade Social é vista como uma consequência das pressões impostas pelos *stakeholders* às empresas, as quais, para evitarem maior regulação por parte do governo ou conseguirem concessões, são forçadas a tomar decisões administrativas que não necessariamente contribuam para o seu lucro, mas que de certa forma as podem ajudar no futuro (Varadarajan e Menon, 1988).

Sem dúvida que um dos *stakeholders* mais citado como sendo um dos que mais contribui para a *performance* positiva das empresas a partir de programas socialmente responsáveis, são os funcionários. São inúmeros os autores que fazem referência ao bom desempenho dos funcionários quando os mesmos se sentem motivados pelas práticas sociais das empresas onde exercem a sua actividade (Gouldner, 1960; Ashford e Mael, 1989; Dutton et al, 1994; Baumeister e Leary, 1995; Settoon et al, 1996; Burroughs e Eby, 1998; Shemwell et al, 1998; Kriger e Hanson, 1999; Ashmos e Duchon, 2000; Sergeant e Frenkel, 2000; Eisenberger et al, 2001; Kets de Vries, 2001; Koys, 2001; Kets de Vries e Florent-Treacy, 2002; Milliman et al, 2003; Cameron et al, 2004; Christopher et al, 2004; Gavin e Mason, 2004; Herrbach e Mignonac, 2004; Wright e Cropanzano, 2004; Kernbach e Schutte, 2005; Ackfeldt e Wong, 2006; Haller e Hadler, 2006).

Segundo Hay, Gray e Gates, ao envolver-se em questões sociais, a publicidade gerada “tende a melhorar a imagem pública da empresa, o que pode resultar em benefícios económicos directos” mas que, segundo os autores “são, no entanto, difíceis de mensurar” (Hay, Gray e Gates, 1976: 12). Segundo eles, os investimentos sociais podem ser vistos como uma forma de propaganda institucional para tornar o nome da empresa conhecido para o público e, assim, melhorar o seu potencial de venda a longo prazo.

Logo, ver a Responsabilidade Social como uma estratégia de gestão⁶, tem sido uma constante no sentido de convencer os gestores a enveredar por esse caminho. Assim sendo, a Responsabilidade Social estratégica ou “filantropia estratégica” (Wulfsen,

⁶ A propósito da gestão estratégica no âmbito da Responsabilidade Social, consultar McGee (1998).

2001; Saiia et al, 2003) ajuda a alcançar os objectivos estratégicos do negócio, pois boas acções são proveitosas tanto para os negócios como para a sociedade de um modo geral (Lantos, 2001). Desta forma, o estudo das acções filantrópicas que melhoram a posição estratégica das empresas tem sido objecto de análise por parte de vários autores, dos quais se destacam, Porter e Kramer (2002) e Saiia et al (2003).

Acresce, ainda, que as empresas que integram plenamente a Responsabilidade Social na estratégia da organização não entendem que aquela implique custos adicionais, mas antes, se torne uma vantagem competitiva no mercado (Christmann, 2000).

No seguimento desta linha de raciocínio, destaquemos Ostergard (1999), que reforça que as organizações devem repensar a sua Responsabilidade Social de forma estratégica, ou seja, alinhada com os seus objectivos estratégicos. Nesse sentido, deve existir um foco de investimento social, pelas empresas, em áreas que possam alavancar os pontos fortes do seu *core business*, utilizando melhor os seus recursos e maximizando o retorno para as comunidades envolventes e para os seus colaboradores e investidores.

Kanter (1999) reforça essa ideia, referindo que existem empresas que utilizam o conceito de Responsabilidade Social como instrumento de inovação social corporativa, exemplificando com a Bell Atlantic, a IBM, o grupo Marriott International, a United Airlines e o BankBoston, que se envolvem em questões sociais de forma estratégica a fim de inovar processos e produtos organizacionais.

Burke e Logsdon (1996) também apreciam a questão sob o ponto de vista instrumental e referem que a Responsabilidade Social se paga, na medida em que gera benefícios substanciais às actividades da empresa. Logo, a Responsabilidade Social é uma ferramenta estratégica, capaz de auxiliar a empresa a alcançar a sua missão e a sustentar o seu *core business* (Burke e Logsdon, 1996).

Outros autores reforçam a relação positiva entre a *performance* social e financeira das empresas como Preston e O'Bannon (1997), Waddock e Graves (1997), Tiras et al (1998) e Statman (2000).

Com efeito, várias são as pesquisas que demonstram o efeito positivo que a Responsabilidade Social tem nos negócios. Ao realizarem uma pesquisa, em 51 artigos, em que analisaram a relação entre a Responsabilidade Social e o desempenho financeiro, Griffin e Mahon (1997) destacaram três questões importantes: o foco em amostras de diferentes indústrias, a dimensão múltipla da Responsabilidade Social e a

necessidade de várias medidas para avaliar o desempenho financeiro das empresas que investem em Responsabilidade Social.

Posteriormente, Ogden e Watson (1999) estudaram o caso de uma empresa, relacionando a melhoria do atendimento dos clientes com os lucros dos accionistas e destacaram que, apesar de a empresa incorrer em custos maiores, os retornos financeiros dos accionistas melhoraram.

Ruf et al (2001) também investigaram a relação entre desempenho social e económico, concluindo que as mudanças no desempenho social estavam positivamente associadas ao crescimento das vendas.

Joyner e Payne (2002), mencionam uma pesquisa com funcionários de empresas que eles próprios consideravam éticas, na qual o grau de comprometimento era extremamente alto.

Refira-se, ainda, um importante estudo conduzido por Orlitzky et al (2003), que aponta para uma correlação positiva entre a Responsabilidade Social e a *performance* financeira corporativa (PFC), nos dois sentidos. Ou seja, tanto a Responsabilidade Social pode servir como agente catalisador da PFC, como o inverso pode ocorrer.

Seguindo essa linha de pesquisa, Hillman e Keim (2001) estudaram várias empresas, sob o ponto de vista da sua *performance* social, e concluíram que houve uma maior criação de valor para o accionista nos casos das empresas que seguiram uma gestão baseada nos preceitos sugeridos por um *stakeholder management* do que naquelas que não os tinham como prioridade.

Aupperle et al (1985) descrevem vários trabalhos que associam Responsabilidade Social a lucro, desde a década de 1970. Por seu turno, Verschoor (1998) identifica, numa pesquisa com 376 empresas, uma forte ligação estatística entre a *performance* financeira das organizações e o seu comprometimento com códigos de conduta éticos.

Muitas pesquisas sugerem, ainda, que as organizações podem melhorar a sua *performance* quando se estabelece um ajustamento (*fit*) entre os objectivos organizacionais e os valores das pessoas que nelas trabalham, o que pode influenciar o comprometimento, a satisfação e o *turnover* (Parsons, Cable e Wilkerson, 1999).

Actualmente, têm surgido também trabalhos que relacionam a cidadania ética com o desempenho financeiro da empresa. Segundo Ferrel et al (2002) um estudo feito com as 500 maiores empresas de capital aberto nos Estados Unidos mostrou que aquelas

que assumem um compromisso com uma conduta ética ou enfatizam o cumprimento do seu código de ética têm um melhor desempenho financeiro.

Contudo, os estudos referentes à relação entre o desempenho social (*corporate social performance*) e o desempenho financeiro (*corporate financial performance*) ainda não são conclusivos e não existe consenso na academia quanto aos seus resultados. Administradores, académicos e outros interessados continuam a desenvolver estudos em torno da ética da empresa, da Responsabilidade Social e do desempenho económico, com o intuito de se chegar a uma conclusão mais definitiva sobre esta questão. Com efeito, segundo Cochran e Wood (1984), muitas das melhores empresas descobriram que o sucesso pode ser medido de muitas formas e nem todas estão representadas nos demonstrativos financeiros. Na avaliação do desempenho social de uma organização vários factores precisam de ser considerados.

Um modelo útil para esta avaliação é o já mencionado modelo de Carroll (1979: 499 e 1991: 41). Ao criar esse modelo Carroll sugere que a Responsabilidade Social da empresa pode ser subdividida em quatro critérios: económico (dar lucro), legal (cumprir a lei), ético (fazer o que é correcto) e discricionário (praticar a filantropia). No modelo, em forma de pirâmide, as responsabilidades são ordenadas da base para o topo, em função da sua magnitude, e representam os vários níveis de obrigações das empresas para com todos os seus *stakeholders*. Desta forma, as boas empresas-cidadãs devem ser lucrativas, obedecer às leis, ter comportamentos éticos e contribuir para o bem-estar da sociedade através da filantropia (Carroll, 1998, 1999).

Embora o modelo de Carroll não trate especificamente sobre a questão dos vários públicos das organizações, ao atender os quatro critérios de Responsabilidade Social propostos por este modelo, a empresa estará a desenvolver relações adequadas com todos os seus públicos: accionistas, clientes, funcionários, fornecedores, governo e comunidade - conforme recomenda a teoria dos *stakeholders* – lucrando com isso.

Vemos, assim, que existem argumentos suficientes capazes de convencer as empresas de que a Responsabilidade Social é lucrativa, o que vai ao encontro das já mencionadas Teorias Instrumentais. Porém, não descuramos a hipótese de, em muitos casos, a Responsabilidade Social ser aplicada por razões substantivas, isto é, tendo por base as Teorias Éticas. Contudo, quando os principais objectivos são de ordem económica, as empresas podem praticar acções socialmente responsáveis de uma forma meramente demagógica ou aparente. Estamos aqui perante a chamada gestão de impressões, que apresentaremos seguidamente.

2.1.6. A gestão de impressões na Responsabilidade Social

Falar de Responsabilidade Social, nomeadamente no âmbito da sua comunicação corporativa, pode remeter-nos para o tema da gestão de impressões, pois podemos referir que muitas vezes existe um *gap* entre a retórica e a prática.

Cabral-Cardoso (2006) refere-se ao papel que a retórica ocupa no âmbito organizacional, transmitindo imagens sem conteúdo, isto é, proporcionando uma realidade onde o discurso e a acção não combinam. Isso faz com que a retórica seja vista como uma forma de expressão negativa, pelo menos aos olhos dos académicos que actuam no campo da Gestão. Embora essa inconsistência entre a teoria e a prática possa, por vezes, derivar da dificuldade em conciliar os diferentes pontos de vista dos vários *stakeholders*, o facto é que quando ocorre pode proporcionar consequências negativas, não só para a imagem externa da organização, mas também para a sua imagem interna, ou seja, aos olhos dos seus funcionários, os quais podem aderir ao discurso da organização, mas sem se comprometerem com ele (isto é, com cinismo) ou podem até mesmo tentar ir contra esse discurso (Cabral-Cardoso, 2006).

Esta questão do *gap* entre a teoria e a prática remete-nos para o tema da gestão de impressões. Com efeito, vários são os autores que têm analisado essa questão, tanto ao nível individual, como organizacional.

Hooghiemstra (2000) define a gestão de impressões como a forma como os indivíduos se dão a mostrar, de modo a serem vistos de maneira favorável por parte dos outros. Segundo Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), a gestão de impressões refere-se à regulação de acções e informações no sentido de formar ou moldar as percepções de outros sobre alguém. Para Schlenker (1980) trata-se de uma tentativa, consciente ou inconsciente, para controlar imagens que são projectadas em interacções sociais reais ou imaginárias. Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995) conceituam a gestão de impressões como sendo o processo pelo qual as pessoas tentam influenciar a imagem que os outros têm delas. No seguimento da mesma ideia, Deaux e Wrightsman (1988), afirmam que o processo geral pelo qual as pessoas se comportam de modos específicos para criar uma imagem social desejada é designado por gestão de impressões. Esse processo refere-se às várias formas através das quais as pessoas tentam controlar as impressões que os outros têm delas em relação aos seus comportamentos, motivações, moralidade e atributos pessoais - tais como confiança, inteligência e potencial futuro (Rosenfeld, 1997).

Porém, a gestão de impressões não ocorre apenas ao nível individual. De acordo com Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), os académicos têm vindo a adaptar a teoria da gestão de impressões à psicologia social, aplicada ao ambiente organizacional. Pfeffer e Salancik (1978) destacam que as organizações consomem recursos da sociedade, e a sociedade, por sua vez, avalia a utilidade e a legitimidade das actividades das organizações. Ainda segundo os autores, a legitimidade é um *status* conferido à organização quando os *stakeholders* dão suporte aos seus objectivos e às suas actividades. Neste âmbito, segundo Schlenker (1980), a gestão de impressões pode ser usado pelas organizações como uma forma de retratar as estruturas e as acções que as ajudam a obter esse suporte.

Como referem Minzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), a teoria institucional vê o ambiente como o repositório de dois tipos de recursos: económicos e simbólicos. Os recursos económicos são o dinheiro tangível, a terra e os equipamentos. Os recursos simbólicos incluem coisas como a reputação da eficiência, a liderança eficaz e o prestígio proveniente de relações fortes com empresas poderosas e bem posicionadas. A estratégia passa, então, por adquirir recursos económicos e transformá-los em simbólicos e vice-versa, para proteger a organização das incertezas do seu ambiente, ou seja, passa pela prática da gestão de impressões.

A gestão de impressões pode ser, ainda, entendida como um processo de comunicação no qual são criadas e enviadas mensagens para uma audiência com o objectivo de transmitir determinada imagem ou impressão. Neste âmbito, Alvesson (1990) refere que o objectivo da gestão de impressões é produzir um “retrato” apelativo de uma organização para vários públicos - funcionários, consumidores, accionistas e governo, entre outros - e posicioná-la de um modo positivo. Com efeito, as corporações têm de sobreviver em ambientes crescentemente complexos, o que significa que os gestores devem considerar aspectos de legitimidade relacionados com a percepção da sociedade sobre a corporação num nível mais elevado. Obedecer à lei e produzir lucro não é suficiente. Várias questões relativas ao Meio Ambiente, à não discriminação laboral e à qualidade de vida dos funcionários e das comunidades envolventes, entre outras, devem ser também consideradas. Falamos aqui, obviamente, da Responsabilidade Social.

Assim, no âmbito da comunicação corporativa relativa às práticas sociais, a gestão de impressões é bastante importante pois, por um lado, essa prática aliada à comunicação da empresa contribui para uma boa reputação da mesma. Por outro lado,

empresas que enfrentam situações desagradáveis, podem tomar determinadas atitudes, as quais, de outra forma, não seriam bem aceites pela sociedade. Logo, tendo a sua boa imagem garantida, as empresas asseguram que conseguem fazer negócios com outras entidades, incluindo os consumidores (Hooghiemstra, 2000). Ainda a propósito da comunicação corporativa, Connolly-Ahern e Broadway (2007) referem que os estabelecimentos corporativos são ferramentas que muitas vezes são utilizadas ao serviço da gestão de impressões, pois representam uma fonte de informação constante das organizações em relação aos seus públicos, nomeadamente no que diz respeito às suas acções de âmbito social (questão de particular relevo para este estudo).

Devemos, ainda, referir que existem cinco técnicas possíveis de gestão de impressões. São elas: insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação, no sentido de transmitirem, respectivamente, simpatia, competência, confiança, perigo e pena (Jones e Pittman, 1982). A insinuação refere-se a um conjunto de estratégias que têm como propósito tornar a pessoa mais apreciada e atractiva para os outros. Já a autopromoção refere-se a acções que visam fazer os outros acreditarem que o sujeito é competente. A exemplificação envolve a gestão das impressões de integridade, auto-sacrifício e valor moral. A intimidação, por seu turno, é utilizada quando o sujeito pretende ser temido. Ele tenta obter poder social e influência por meio da criação de uma identidade, cujas ameaças e avisos devem ser obedecidos, para serem evitadas consequências negativas. Na estratégia de suplicação, o sujeito tira partido da sua própria fraqueza para influenciar os outros. Com a divulgação das suas incompetências, os sujeitos que utilizam essa estratégia tentam activar práticas socialmente responsáveis por parte das organizações.

A este nível, refira-se que no âmbito dos estabelecimentos corporativos, as estratégias da competência e da exemplificação são as mais utilizadas, por estarem relacionadas com os dois elementos mais pertinentes no âmbito da credibilidade corporativa: perícia e probidade (Connolly-Ahern e Broadway, 2007).

Posteriormente, Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) transpuseram a teoria das cinco técnicas da gestão de impressões para o campo organizacional, como mostra o quadro seguinte:

Quadro 2 - Estratégias assertivas de gestão de impressões organizacionais

Estratégia de gestão de impressões	Definição
Insinuação	Comportamentos utilizados para fazer a organização parecer mais atractiva aos olhos dos outros.
Promoção	Comportamentos que apresentam a organização como sendo altamente competente, efectiva e bem-sucedida.
Exemplificação	Comportamentos usados pela organização para projectar imagens de integridade, Responsabilidade Social e confiança moral; esta estratégia pode também ter como objectivo imitar outras entidades.
Intimidação	Comportamentos que apresentam a organização como uma entidade poderosa e perigosa, a qual se mostra capaz e disposta a infligir sofrimento sobre aqueles que frustram os seus esforços e objectivos.
Suplicação	Comportamentos desenvolvidos pela organização que projectam uma imagem de dependência e vulnerabilidade, com o propósito de solicitar a assistência de outros.

Fonte: Mohamed, Gardner e Paolillo (1999)

Assim, para Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), os comportamentos estratégicos assertivos incluem aqueles executados para desenvolver características desejáveis de reputação. Entre elas, podem destacar-se a atractividade, o prestígio (controlo dos recursos), a estima (competência ou especialidade), o *status* (legitimidade) e a credibilidade.

Na categoria de comportamentos tático-defensivos incluem-se as desculpas, a responsabilização, a negação e a autodepreciação, sendo que as estratégias de gestão de impressões também podem ser enquadradas nesses comportamentos, conforme mostra o quadro seguinte:

Quadro 3 - Táticas defensivas de gestão de impressões organizacionais

Táctica de gestão de impressões	Definição
Explicação	Explicação de uma situação complicada, para se minimizar a gravidade aparente.
Retratação	Explicações dadas antes de ocorrer uma acção potencialmente embaraçosa, para evitar qualquer repercussão negativa na imagem da organização.

<i>Handicapping</i>	Esforços realizados por uma organização para fazer o sucesso das tarefas parecer improvável, no sentido de obter uma desculpa <i>a priori</i> para o eventual fracasso.
Desculpas	Admissões do mérito de culpa de um evento negativo, que incluem expressões de remorso e pedidos de perdão.
Restituição	Ofertas de compensação as quais são estendidas pela organização ao ofendido, ferido ou, ainda, a uma audiência prejudicada.
Comportamento pró-social	Envolvimento em acções pró-sociais para reverter uma transgressão aparente e convencer uma audiência.

Fonte: Mohamed, Gardner e Paolillo (1999)

Assim, de acordo com Rosenfeld (1997), as táticas de gestão de impressões têm como objectivo criar no alvo uma impressão positiva fugaz, de curto prazo. Quanto à gestão de impressões estratégica, esta possui objectivos de longo prazo, procurando estabelecer identidades que envolvam credibilidade, competência e confiança.

Com efeito, os padrões socioculturais e o tipo de actividade desenvolvida pela organização estabelecem a imagem que esta deve criar ou manter. No processo de gestão de impressões as organizações podem empreender estratégias directas e assertivas procurando controlar as impressões dos seus públicos em relação à sua atractividade, competência, efectividade, sucesso, integridade, Responsabilidade Social, confiança, poder coercitivo ou dependência e vulnerabilidade. Essas estratégias reflectem comportamentos proactivos da organização, isto é, acções iniciadas pelo sujeito visando a realização dos seus objectivos. No entanto, apesar de as organizações utilizarem estratégias de gestão de impressões que são orientadas para o longo prazo, procurando prioritariamente estabelecer a imagem e a reputação, muitas vezes também enfrentam situações pontuais que oferecem ameaças à imagem e à identidade construídas na mente dos seus públicos. Para enfrentar, ou prevenir, possíveis problemas de imagem que poderiam comprometer a legitimidade organizacional no seu espaço social, entram em cena as táticas directas e defensivas de gestão de impressões (Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

No âmbito da Responsabilidade Social, vemos que a gestão de impressões pode actuar sobretudo ao nível da estratégia assertiva da exemplificação (projectando a imagem pretendida) e ao nível da tática defensiva do comportamento pró-social (para convencer a audiência).

No entanto, conforme refere Bolino (1999), os comportamentos de Responsabilidade Social associados à gestão de impressões reduzem o seu impacto no seio organizacional, por dois motivos: em primeiro lugar, quando os indivíduos desenvolvem acções centradas na gestão de impressões prestam menos atenção à tarefa a desenvolver. Logo, quem assume acções socialmente responsáveis tendo como objectivo (assumido) o lucro ou outros interesses, consegue ser mais eficaz do que a pessoa que está centrada nas “aparências”, a qual perde o foco principal. Em segundo lugar, quando o que está em questão é a gestão de impressões, os indivíduos tendem a desenvolver menos esforços para levar a cabo acções de cidadania organizacional, do que aqueles que se centram, de forma assumida, nos verdadeiros motivos dessas acções. Deste modo, as empresas devem estar atentas à gestão de impressões por parte dos seus funcionários, sobretudo quando esta tem por base acções de Responsabilidade Social, já que a produtividade pode não ser tão positiva como seria no caso de essas acções serem desenvolvidas de forma assumidamente instrumental.

Não obstante, conforme Grove e Fisk (1989) declaram, as *performances* desempenhadas pelos indivíduos podem ser mais ou menos honestas, conforme o sujeito acredite ou não no seu comportamento e o mesmo seja praticado ou não para atingir um determinado fim. Assim, para Rosenfeld (1997), olhar para os comportamentos de gestão de impressões como inerentemente manipulativos ou desonestos é algo excessivo, pois nem sempre eles se assumem dessa maneira.

De qualquer forma, sendo o terreno da Responsabilidade Social um terreno tão fértil para desencadear comportamentos de gestão de impressões, a ele deve ser dedicada toda a atenção, no sentido de se apurar a legitimidade (ou não) das práticas socialmente responsáveis. Isto porque, segundo Knights e Morgan (1991), o que se observa é que o discurso organizacional ocupa uma posição privilegiada na definição do que constituem as práticas legítimas de gestão. Logo, distinguir esse discurso da prática torna-se fundamental, no sentido de não serem alimentadas visões deturpadas ou fictícias da Responsabilidade Social. Assim sendo, consideramos que as empresas que assumem uma conduta socialmente responsável têm a obrigação de actuar de forma transparente e autêntica, sobretudo porque a Responsabilidade Social é voluntária, isto é, não é obrigatória por lei, ainda que a lei considere assuntos relacionados com as práticas socialmente responsáveis.

Em seguida, apresentaremos a relação que a Responsabilidade social possui com a lei, o que nos remete para a expressão responsabilidade legal.

2.1.7. Responsabilidade Social e Responsabilidade Legal

Sendo um dos objectivos deste estudo verificar a eventual confusão existente entre Responsabilidade Social e responsabilidade legal, entendemos ser pertinente analisar de que forma é que a lei se relaciona com a Responsabilidade Social. Deste modo, introduzimos na discussão alguns autores que se debruçaram sobre essa relação, nomeadamente sob o ponto de vista da ética empresarial, componente indispensável da Responsabilidade Social.

Pava (1996), num ensaio sobre a Responsabilidade Social e legal, recorre a fontes rabínicas e talmúdicas para explicar a expressão “para além do alcance da letra da lei”. Para tal, parte da distinção entre duas correntes relativas à Responsabilidade Social: a clássica - protagonizada por Friedman (1970) – que defende que a empresa apenas se deve centrar no lucro e no cumprimento das suas obrigações legais, e a corrente que proclama a implantação de práticas sociais para além da lei (Stone, 1975). O autor, descreve, ainda, algumas das razões principais pelas quais as empresas devem actuar, dentro do âmbito social, para além daquilo que a lei determina. Entre as razões mais importantes, o autor refere a lentidão da lei e as limitações relacionadas com a própria concepção e implementação da lei.

Em relação ao primeiro aspecto, o autor refere que entre a detecção de um problema e a criação e aplicação de uma lei que o tenta resolver ou atenuar, muitos danos podem ser causados e alguns deles de forma irreversível. É nesse lapso de tempo que as organizações devem actuar, em vez de esperar que a lei se aplique (Pava, 1996).

Relativamente ao argumento que parte das limitações relativas à concepção da lei, o autor refere a grande distância informativa que existe entre empresários e juristas, ou seja, muitos dos problemas que surgem nas organizações podem levar anos a ser identificados e nem sempre os próprios gestores se apercebem deles atempadamente. No entanto, mesmo assim, estes possuem uma maior proximidade com o problema e com a forma de o ultrapassar. O autor refere, ainda, a falta de capacidade que o sistema legal tem em controlar tudo, pelo que, juntando isso à pouca confiança que por vezes ele transmite, faz com que os empresários, uma vez mais, se devam adiantar à lei (Pava, 1996).

Ao longo do seu ensaio, o autor faz referência à Lei Talmúdica, no âmbito das responsabilidades empresariais. Logo, recua até ao século XIII, mais propriamente ao Rabino Nahmanides, para explicar a lógica da expressão “*lifnim mishurat hadin*” (que

significa “além da letra da lei”). Nesta perspectiva, o importante é seguir o bem e aquilo que é correcto, sem estar preso à lei.

O tradutor académico da Lei Talmúdica, Adin Steinsaltz (1990) explica que essa premissa significa que aquilo que está em questão são os mandamentos religiosos e o dever de cada um perante Deus. No mundo dos negócios, isso significa que uma pessoa deve beneficiar outra(s) sem que seja obrigada a tal perante a lei (que, no caso em concreto, se refere à Lei Judaica – *Halakha*).

A grande vantagem da premissa “*lifnim mishurat hadin*” é a independência, espontaneidade e atitude voluntária que ela proporciona a quem a pratica. E como muitos dos temas que interessam às organizações são mais bem operacionalizados pelas próprias entidades privadas do que pelo Estado, o incentivo para ir “além da letra da lei” deve ser ainda maior. Assuntos como a autonomia do corpo funcional, a igualdade de condições salariais em funções idênticas, a filantropia e certas necessidades das comunidades locais são mais bem tratados pelas organizações que se envolvem directamente com esse universo. Já assuntos como a poluição ambiental e o investimento em países estrangeiros devem ser conduzidos pelo Estado, através da lei (Pava, 1996).

Assim, ao adoptar a premissa “*lifnim mishurat hadin*”, a Lei Judaica antecipa-se aos problemas que não têm prevista uma solução legal. Com efeito, o facto do sistema legal judaico ser visto como um sistema bem sucedido de um modo geral, advém de algumas características da sua cultura, nomeadamente da sua homogeneidade (Pava, 1996). Vemos, assim, como a cultura também influencia a lei.

Nas sociedades ocidentais, onde a cultura e a ética não estão integradas no mesmo sistema, as coisas não funcionam como na Lei Talmúdica, razão pela qual se torna ainda mais imperioso construir essa realidade (Pava, 1996).

A relação entre a ética empresarial e a lei também foi analisada por Ostas (2001), que partiu do conceito de lei avançado por Friedman (1970) para explicar que a ideia que os empresários têm da lei é socialmente construída, pelo que é necessário que essa ideia seja primeiro construída para só depois se partir para acções socialmente responsáveis. Logo, os empresários devem ter um amplo conhecimento da lei e das consequências do seu cumprimento (ou não) para poderem decidir o que fazer, sobretudo no domínio da Responsabilidade Social. O autor vê no seguimento da corrente jurídica do Pragmatismo Legal uma forma dos empresários conciliarem a lei com a Responsabilidade Social, uma vez que através daquela corrente cada problema é

analisado caso a caso, sem a obsessão de se seguirem as regras legais, mas sim com o intuito de se tomarem as decisões que tenham as melhores consequências para as partes envolvidas. Assim, o que diz a lei nem sempre deve prevalecer aos olhos dos factos particulares de cada caso. Daí que o Pragmatismo veja a lei como um instrumento da política social, contrariamente ao Direito Natural que, pela sua rigidez, segue as normas pré-estabelecidas sem ter em atenção o alcance da sua verdadeira “justiça” (Ostas, 2001).

Segundo Silverstein (1987), a lei relaciona-se de forma dinâmica com a Responsabilidade Social, pelo que os temas mais relevantes no âmbito das práticas socialmente responsáveis, mais cedo ou mais tarde acabam por ser transpostos para a lei pelas exigências da própria sociedade. Mesmo que inicialmente as exigências sociais possam chocar com as normas já estabelecidas, a tendência é que aquelas se sobreponham a estas. O autor refere, ainda, que a auto-regulação por parte das organizações pode ser uma saída menos dispendiosa para estas, nomeadamente em termos ambientais, já que as empresas podem poupar recursos financeiros se não infringirem a lei e até mesmo se se anteciparem à entrada em vigor de novas leis. O autor faz, também, referência à abordagem do Estado de Bem-Estar Social como a abordagem que, por excelência, determina que a Responsabilidade Social, para ocorrer, deve ir para além daquilo que a lei determina, isto é, deve actuar ao nível de práticas que a lei não prevê, ainda que as consequências de tais práticas para a saúde financeira da organização acabem por sempre consideradas (Silverstein, 1987).

O autor refere, ainda, o dilema que muitos empresários enfrentam quando têm que optar entre leis “injustas” e os interesses da sociedade ou quando têm que se antecipar a novas leis (já previstas), cuja aplicação futura poderá causar danos materiais de forma “retroactiva”. Daí que muitos empresários optem por seguir a lei à letra, isto é, por um estilo de gestão mais estático. No entanto, os melhores gestores são aqueles que seguem um estilo de gestão dinâmico, isto é, que se posicionam para além daquilo que a lei determina, actuando, portanto, de forma socialmente responsável. O autor acrescenta, ainda, que os empresários que não cumprem as suas Responsabilidades Sociais irão acabar por suportar um custo superior no futuro, muito do qual pela força da própria lei que tende a evoluir conforme as exigências da sociedade (Silverstein, 1987).

Di Lorenzo (2006) afirma que os princípios de Governança Corporativa assumem uma conduta conforme à lei. O autor defende que determinados regimes legais são mais eficazes do que outros no âmbito do grau de cumprimento que influenciam.

Dunfee (1996), por sua vez, analisa a relação entre a Responsabilidade Social e a lei, referindo que, embora nem sempre aconteça, a lei deve ser um reflexo da moral e dos princípios éticos vigentes. Caso contrário, a instituição legal pode perder crédito e força aos olhos da sociedade. O autor defende, ainda, que os valores morais da sociedade afectam a lei, tanto no âmbito da sua criação, como da sua interpretação. Do mesmo modo, a lei pode ajudar a implementar valores morais, nomeadamente aqueles que ainda não reúnem consenso (Dunfee, 1996).

Dam e Scholtens (2008) analisam a relação entre a localização geográfica de várias empresas multinacionais e a regulamentação dos países onde elas actuam, concluindo que os países onde a legislação é fraca atraem empresas com baixos níveis de Responsabilidade Social e afastam empresas com elevados índices socialmente responsáveis. Logo, os autores concluem que existe uma relação directa entre a *performance* social das empresas e o ambiente legal onde elas actuam (Dam e Scholtens, 2008).

Christensen (2007) defende que a lei tem um papel preponderante na tomada de decisões éticas no âmbito organizacional, pois quando os gestores se confrontam com dúvidas recorrem à lei. No entanto, no caso de haver um confronto entre a lei e os valores éticos, a decisão pode ter meandros mais éticos do que legais (Kohlberg, 1969). A lei pode e deve, ainda, ser vista como uma forma de se agir de modo consensual no âmbito de questões sociais que não contam com a concordância de todos, tendo um papel unificador no seio de uma sociedade. Além disso, a lei deve ser sempre baseada em princípios morais, para que possa ser seguida e aplicada com a devida justiça, ou seja, deve ser cultivada a “moral da lei” (Christensen, 2007).

A relação entre a ética empresarial e a legislação organizacional também foi alvo da atenção de Nesteruk (1996). O autor afirma que são três os elementos que determinam essa relação no âmbito das organizações: a natureza dos cargos que os indivíduos ocupam, o tipo de escolhas com que se confrontam e natureza da comunidade. De acordo com a natureza dos cargos, espera-se que indivíduos com cargos que lhes conferem poder de decisão tenham sensibilidade para agir dentro dos padrões legais, éticos e moralmente correctos em termos sociais. Logo, a lei age como um incentivo a uma conduta ética e socialmente responsável por parte dos gestores, ao

ponto de, muitas vezes, mudar a natureza dos cargos, “forçando” o caminho na direcção de uma gestão socialmente responsável, ou seja, do paradigma actualmente em vigor. Do mesmo modo, a lei influencia as decisões empresariais, chegando mesmo a afectar a moral de quem toma as decisões. Por fim, no que diz respeito à natureza da comunidade, o autor refere que o maior exemplo desta no mundo organizacional é encontrado nas próprias corporações, as quais são autênticas comunidades. Ora, na medida em que os princípios legais determinam muito da natureza da vida comunitária das organizações, se as leis corporativas mudam a organização pode alterar a sua própria natureza e a sua própria concepção enquanto comunidade. Daí que as leis corporativas representem a forma ideal de relacionar a lei (de um modo geral) com a ética e responsabilidade empresarial. No entanto, surge a seguinte questão: Até que ponto a influência que a lei proporciona ao nível moral é positiva? (Christensen, 2007).

McCarty (1988) também expõe a relação existente entre a lei e a ética empresarial através de duas perspectivas – a interna e a externa. Na primeira perspectiva as normas existem para contribuir para o lucro da organização, isto é, para proveito próprio. O autor refere que a ética das empresas e a lei são ambos sistemas normativos, isto é, sistemas de normas de conduta. No entanto, a tendência é para se valorizar mais a lei do que a ética, em virtude do desrespeito pela primeira implicar consequências mais sérias do que o desrespeito pela segunda. Daí que para muitos empresários as questões éticas apenas sejam levadas a sério quando assumem a forma da lei e, em caso de confronto entre ética e lei, optem por esta, sobretudo quando essa decisão tem como fim a obtenção de lucro. Porém, essa opção pela lei apenas surge quando ela é mais lucrativa do que a opção pela ética. Quando ambas são igualmente lucrativas, possuem a mesma importância.

No âmbito da perspectiva externa, a ética e a lei são prejudiciais para a organização, na medida em que assentam em normas externas àquela. Neste caso, as normas éticas e legais devem ser seguidas mesmo que não proporcionem lucro à organização (contrariamente ao que se passa na perspectiva interna, que considera o seguimento das normas apenas quando estas são lucrativas para a empresa). Mas quais as normas mais importantes sob o ponto de vista externo: as éticas ou as legais? O autor refere que as organizações levam muito a sério as normas legais (em vez de actuarem de forma ilegal mas mais lucrativa), porque é a forma eticamente correcta de actuar. Neste caso, a lei é importante, porque a ética ainda o é mais (McCarty, 1988).

Vemos, assim, que considerar o contexto legal em estudos sobre Responsabilidade Social é de extrema importância, no âmbito da influência que esse contexto pode exercer em relação às práticas socialmente responsáveis. Existem pelo menos três razões que atestam esse facto. A primeira razão tem a ver com a influência que os textos legais provocam, de um modo geral, no que diz respeito às expectativas geradas em torno da adopção de boas práticas, o que começa a ocorrer mesmo ainda antes de esses textos estarem em vigor. Logo, essa influência criada pela lei, começa desde logo a exercer uma certa pressão em torno dos comportamentos organizacionais, para que estes se ajustem às expectativas entretanto geradas (McAdams e Nadler, 2004). Em segundo lugar, a partir do momento em que essas expectativas são criadas, um conjunto de forças começa a ser gerado, as quais derivam das necessidades de vários actores, como os consumidores, os investidores, a comunidade e as ONGs, que pressionam as organizações a actuar em conformidade com a lei (Kagan, Gunningham e Thornton, 2002). Por fim, essas leis que os governos criam são um indicador da importância que o tema regulado possui, o que varia de acordo com a cultura do país em questão, com os interesses dos consumidores, com as acções institucionais dos investidores, com o regime de governança corporativa, com a eficácia das ONGs e com a natureza mais colectivista ou individualista do país.

Harrison e Freeman (1999) apontam como sendo uma tendência nos últimos anos, a proliferação de regulamentações governamentais - especialmente nas nações mais avançadas economicamente - dirigidas ao intercâmbio empresa-sociedade. Do mesmo modo, conforme sugerem Logsdon e Yuthas (1997), é facilmente identificável nos Estados Unidos, ao longo do século XX, a existência de uma crescente expectativa social no que concerne a um padrão de comportamento mais ético das organizações, o que acaba por aumentar as exigências legais. Acresce, ainda, que o comportamento moral frequentemente está acima dos padrões legais comportamentais, o que explica os estágios distintos de Responsabilidade Social em diferentes países (Logsdon e Yuthas, 1997).

Façamos, ainda, referência a Mosher (1968), que faz uma distinção entre responsabilidade objectiva e subjectiva. Para esse autor, responsabilidade objectiva é a atribuída pela organização ao ocupante de um cargo, relacionada com a existência de um sistema de penalidades e recompensas, definido na própria estrutura da organização para assegurar o comportamento responsável dos subordinados. Responsabilidade subjectiva está relacionada com a visão existencial da liberdade humana e diz respeito à

responsabilidade sentida por cada um perante si mesmo. Ao contrário da responsabilidade objectiva, a responsabilidade subjectiva não é imposta ao indivíduo através de mecanismos externos, mas parte da consciência de cada um. De acordo com Mosher, esses dois conceitos não estão necessariamente em oposição um com o outro; são aspectos inseparáveis do que se entende por responsabilidade administrativa, embora apenas um seja delegável: a responsabilidade objectiva. Sobre isso, o autor aponta que aquele atributo pessoal que um indivíduo traz para a sua organização ou para a sua tarefa, não é alguma coisa sobre a qual se pode legislar, impor, delegar ou estabelecer arbitrariamente. Embora Mosher formule o seu conceito a partir das relações existentes no interior de uma organização, com o foco no indivíduo, ampliando a sua análise em relação à organização como um todo, são verificadas as suas responsabilidades decorrentes de acções externas – como é o caso das leis que regulam as empresas sob variados aspectos – e as acções das empresas que visam retribuir à sociedade algo para além das regulações institucionais (Mosher, 1968).

Vemos, assim, que a lei (responsabilidade legal) tem uma relação bastante íntima com a Responsabilidade Social, mas são conceitos distintos. No entanto, não encontramos na literatura estudos relativos à eventual confusão existente entre ambos os conceitos, razão pela qual acreditamos ser esta uma visão inovadora.

Iremos em seguida, apresentar as principais normas que estão relacionadas com a responsabilidade legal em Portugal e no Brasil. Com efeito, trata-se de um conjunto de normas que, embora estejam relacionadas com o universo da Responsabilidade Social, estão previstas na lei e por isso não significa que as empresas sejam socialmente responsáveis por as cumprirem, já que defendemos aqui que ser socialmente responsável é ir para além da lei. Porém, como não existe Responsabilidade Social sem o cumprimento da lei, ou seja, uma vez o cumprimento da lei é a base para o ponto de partida, torna-se então pertinente verificar qual a legislação relacionada com esta matéria, para podermos distinguir aquilo que, dentro do campo social, é e não é regulado.

Por fim, antes de especificarmos o enquadramento legal de cada um dos países referenciados neste estudo, é pertinente referir que, dado que se trata de uma matéria com muito pouca produção científica e sendo baseada em leis, que estão em constante processo de mudança e cujas principais fontes informativas são órgãos governamentais (mediante os seus estabelecimentos), as informações que se seguem foram maioritariamente adquiridas a partir de consultas feitas na Internet.

2.1.7.1. Responsabilidade legal no Brasil

No Brasil, os projectos de lei podem ser de iniciativa do Presidente da República, de um parlamentar ou de presidentes dos tribunais superiores. Há ainda a possibilidade de projectos de leis de iniciativa popular.

Sendo o Brasil uma República Federativa, composta por vinte e sete unidades federativas com uma certa autonomia, nomeadamente em termos legais, é natural que o contexto jurídico nesse país seja bastante complexo, dada a diversidade de leis existentes. Porém, iremos aqui fazer referência apenas às normas que se relacionam com o tema da Responsabilidade Social (isto é, à responsabilidade legal). Apresentaremos, assim, em seguida, os documentos de natureza vinculativa mais pertinentes para a análise em questão⁷.

No caso do Brasil, os documentos que regulamentam mais questões relacionadas com o tema da Responsabilidade Social são, em termos mais genéricos, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB). Logo, iremos centrar a nossa atenção nesses dois documentos. Em termos mais particulares, na medida em que este estudo se baseia em duas empresas dos Estados do Rio de Janeiro e de São Paulo - mais precisamente, dos respectivos municípios de Volta Redonda e de Cubatão - centraremos, também, a nossa atenção nos seguintes documentos legais: Constituição do Estado do Rio de Janeiro (CERJ), Constituição do Estado de São Paulo (CESP), Lei Orgânica do Município de Volta Redonda (LOMVR) e Lei Orgânica do Município de Cubatão (LOMC).

No caso da CLT, esta é a principal norma legislativa brasileira referente ao Direito do trabalho. A CLT foi criada através do Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de Maio de 1943 e sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas, unificando toda a legislação trabalhista então existente no Brasil. O seu objectivo principal é a regulamentação das relações individuais e colectivas do trabalho, nela previstas. Originalmente a CLT tem 922 artigos, mas muitos estão em desuso ou foram revogados. Apesar disso, a CLT continua a ser o principal instrumento para regular as relações de trabalho e proteger os trabalhadores.

Este documento, uma vez que tem como alvo as relações de trabalho, legisla apenas acerca de questões relacionadas com a responsabilidade legal interna. Assim,

⁷ Note-se que a legislação brasileira é extremamente vasta, nomeadamente no que diz respeito às questões laborais. Como não é objectivo deste trabalho fazer uma apresentação exaustiva desse contexto normativo, deixamos aqui a pista de consultar o estabelecimento do Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil (www.mte.gov.br), onde toda esta informação está sistematizada por tema e por tipo de legislação. No que diz respeito à legislação relativa ao meio ambiente, para maiores informações consultar o anexo 1. Quanto aos documentos aqui identificados e consultados no âmbito deste estudo, consultar o site: www.planalto.gov.br.

regulamenta os seguintes assuntos⁸: segurança social, jornada de trabalho, período de descanso, trabalho nocturno, salário mínimo, férias (duração e abono), contrato individual de trabalho (cessação do contrato), segurança e medicina no trabalho, protecção do trabalho da mulher (lei da maternidade) e do menor, organização sindical, multas administrativas e justiça no trabalho.

Outro instrumento jurídico que possui artigos directamente relacionados com a responsabilidade legal é a CRFB. A actual CRFB foi promulgada em 5 de Outubro de 1988. Ela deu forma ao regime político vigente no Brasil: Estado democrático de Direito de estrutura federativa. Manteve o governo presidencial, garantindo que fossem eleitos pelo povo, por voto directo e secreto, o Presidente da República, os Governadores dos Estados, os Prefeitos Municipais e os representantes do poder legislativo, garantindo ainda a independência e a harmonia dos poderes constituídos. Ampliou, também, os direitos sociais e as atribuições do poder público.

Quanto aos principais temas da CRFB no âmbito da responsabilidade legal, aqui são contempladas questões de natureza interna e externa⁹. Relativamente à natureza interna, são consideradas as seguintes questões, no âmbito dos direitos dos trabalhadores: despedimento, seguro-desemprego, fundo de garantia do tempo de serviço, salário mínimo e proporcional à extensão e complexidade do trabalho, décimo terceiro mês, trabalho nocturno, participação nos lucros da empresa, jornada de trabalho, períodos de repouso, horas-extra, férias, licença de maternidade e paternidade, protecção da mulher, dos portadores de deficiência, dos menores e dos trabalhadores temporários, saúde, higiene e segurança no trabalho (seguro contra acidentes), reforma, assistência (em educação) aos dependentes até seis anos de idade, convenções e acordos colectivos de trabalho e associação profissional e sindical.

No que diz respeito à natureza externa, o documento legisla essencialmente questões relacionadas com incentivos ao desenvolvimento tecnológico e com a protecção do meio ambiente.

Em relação à CERJ, os temas considerados que estão mais relacionados com a responsabilidade legal interna são os direitos individuais (descriminação salarial e de outra natureza) e direitos sociais (associação profissional e sindical e greve). No âmbito

⁸ Para um maior aprofundamento dos temas legislados pela CLT, consultar anexo 2.

⁹ Para um maior aprofundamento dos temas legislados pela CRFB, consultar anexo 3.

da vertente externa, o desenvolvimento científico e tecnológico e o meio ambiente são as questões que se encontram regulamentadas¹⁰.

Relativamente à LOMVR, não havendo nada a destacar ao nível interno, destacamos o meio ambiente como a principal questão de natureza externa que está regulamentada¹¹.

Passando agora à CESP, também aqui não existem destaques em termos internos. Sob o ponto de vista da natureza externa, o tema regulado é novamente o meio ambiente¹².

No que diz respeito à LOMC, novamente não se destacam questões de natureza interna, sendo os de natureza externa as que dizem respeito ao meio ambiente e ordenamento do território¹³.

Refira-se, por fim, que todas as informações relativas aos documentos jurídicos atrás descritos, foram retiradas do estabelecimento da Presidência da República Federativa do Brasil (www.planalto.gov.br).

Vejamos, em seguida, qual é o cenário em Portugal.

2.1.7.2. Responsabilidade legal em Portugal

Em Portugal o processo legislativo cabe à Assembleia da República ou ao Governo consoante as respectivas matérias de competência legislativa. Os diplomas emanados da Assembleia da República têm a designação de Leis e os diplomas emanados do Governo têm a designação de Decretos-Lei. Portugal está, ainda, sujeito ao Direito Comunitário.

A legislação relacionada com os aspectos ligados à Responsabilidade Social das empresas é muito vasta e exaustiva, sobretudo a que está inserida no âmbito da União Europeia. Relativamente à legislação portuguesa que inclui temas relacionados com o exercício da Responsabilidade Social (isto é, com a responsabilidade legal), destacamos dois documentos: o Código do Trabalho (CT) e a Constituição da República Portuguesa (CRP)¹⁴.

Começemos, então, pelas matérias consagradas no CT¹⁵, aprovado pela lei nº 99/2003, de 27 de Julho, e na sua Regulamentação, pela Lei nº 35/2004, de 29 de Julho.

¹⁰ Para um maior aprofundamento dos temas legislados pela CERJ, consultar anexo 4.

¹¹ Para um maior aprofundamento dos temas legislados pela LOMVR, consultar anexo 5.

¹² Para um maior aprofundamento dos temas legislados pela CESP, consultar anexo 6.

¹³ Para um maior aprofundamento dos temas legislados pela LOMC, consultar anexo 7.

¹⁴ As informações relativas a estes documentos foram retiradas do site: www.portugal.gov.pt.

¹⁵ O CT foi recentemente revisto (Lei nº 7/2009).

O CT entrou em vigor no dia 1 de Dezembro de 2003, representando um marco decisivo no contexto do direito português, pois teve a missão de simplificar o conhecimento e a consulta da legislação do trabalho (que era vasta, desordenada e complexa, antes da sua criação) e, ao mesmo tempo, responder a novas necessidades emergentes da evolução social, através da flexibilização, sistematização e reestruturação do ordenamento laboral. É, por excelência, o documento que regula as relações laborais¹⁶.

Assim, no que diz respeito ao CT, as matérias legisladas que merecem a nossa atenção, por estarem mais directamente relacionadas com o tema da Responsabilidade Social (ou seja, por serem do escopo da responsabilidade legal), nomeadamente ao nível interno¹⁷, são as seguintes¹⁸: igualdade e não discriminação, protecção da maternidade e paternidade, trabalho de menores, trabalhador com capacidade de trabalho reduzida, trabalhador com deficiência ou doença crónica, trabalhador-estudante, formação profissional, segurança, higiene e saúde no trabalho, acidentes de trabalho, doenças profissionais, proibição de despedimento sem justa causa e estruturas de representação colectiva dos trabalhadores.

Relativamente à CRP, data de 1976 o documento actual, que foi redigido pela Assembleia Constituinte eleita na sequência das primeiras eleições gerais livres em Portugal, em 25 de Abril de 1975. Os seus deputados deram os trabalhos por concluídos em 2 de Abril de 1976, tendo a Constituição entrado em vigor a 25 de Abril de 1976. Desde então, sofreu sucessivas revisões constitucionais em 1982, 1989, 1992, 1997, 2001, 2004 e 2005.

A CRP consagra alguns aspectos que também vão ao encontro da temática da Responsabilidade Social, tanto ao nível interno como externo. Assim, em termos internos, são legalizadas as seguintes matérias, no âmbito dos direitos dos trabalhadores: higiene, segurança e saúde, despedimento, comissões de trabalhadores e sindicatos, greve, igualdade e discriminação, formação profissional, condições de trabalho, salário, jornada de trabalho e período de repouso, férias, segurança social, paternidade e maternidade e cidadãos portadores de deficiência. Em termos externos, destacamos o meio ambiente¹⁹.

¹⁶ A este respeito, refira-se que a legislação do trabalho em Portugal possui Leis específicas que vão para além do que está previsto no CT, a saber: Lei do Contrato de Trabalho, Lei da Duração do Trabalho, Lei dos Acidentes do Trabalho, Lei da Cessação do Contrato de Trabalho, Lei do Trabalho no Domicílio, Lei do Trabalho Suplementar, Lei da Suspensão do CT, Lei do Trabalho a tempo parcial e Lei da Redução do Tempo de Trabalho. Porém, como não é objectivo deste estudo analisar em profundidade as normas nacionais legais que regem a actividade laboral, focaremos apenas as normas que dizem respeito ao CT e à CRP.

¹⁷ Por se tratar de um documento que tem como alvo as relações trabalhistas, não legisla acerca de questões de natureza externa.

¹⁸ Para informações mais detalhadas sobre as matérias em questão, consultar anexo 8.

¹⁹ Consultar anexo 9.

Para além dos dois documentos atrás mencionados, existem ainda outras normas, de âmbito nacional e comunitário, que também estão relacionadas com a Responsabilidade Social. Porém, dada a sua extensão, as mesmas são expostas em anexo (ver anexo 10).

Existem, ainda, outras leis que estão relacionados com a comunicação da responsabilidade legal. Chamamos aqui a atenção para o facto de estes documentos comunicarem aspectos que, embora se situem no campo social, estão previstos na lei, pelo que, mais uma vez, se trata de responsabilidade legal. Assim, os documentos cuja publicação é obrigatória, em Portugal, são os seguintes: balanço social, o relatório do serviço de segurança, higiene e saúde no trabalho (SHST) e o relatório sobre governo das sociedades²⁰.

Em suma, estas são (algumas) (d)as principais normas que regulam matérias relacionadas com o tema da Responsabilidade Social no Brasil e em Portugal. Dizemos “algumas”, por que não é objectivo deste estudo fazer um levantamento normativo detalhado, mas sim dar uma ideia do panorama geral em ambos os países, com o intuito de, a partir daí, podermos analisar até que ponto a Responsabilidade Social não é confundida com responsabilidade legal, análise essa que será feita a partir do confronto destes documentos com os dados recolhidos no estudo empírico.

Por fim, verificamos que as legislações brasileira e portuguesa são bastante amplas, tanto ao nível trabalhista como ao nível ambiental. Com efeito, a vertente social que se encontra menos regulamentada é a vertente externa, no âmbito da comunidade. Porém, a falta de regulamentação nessa área é compreensível, na medida em que se trata de uma área tradicionalmente da responsabilidade do Estado.

Em seguida, veremos a forma como a cultura se enquadra na literatura.

2.2. A cultura na literatura

Apresentaremos aqui a forma como o tema da cultura tem sido abordado na literatura, tanto sob a sua natureza nacional, como sob uma óptica organizacional, passando pelas teorias que partem da análise de factores contextuais com incidência na cultura organizacional. Seguidamente, faremos essa mesma apresentação ao nível dos dois países aqui analisados – Brasil e Portugal – no sentido de identificarmos as principais características culturais existentes em ambas as realidades.

²⁰ Para um maior aprofundamento destes documentos, consultar anexo 11.

2.2.1. Da cultura nacional à cultura organizacional

A cultura representa uma importância cada vez maior na análise organizacional, sendo um dos factores determinantes de sucesso ou de fracasso em muitos processos da dinâmica empresarial. Porém, a necessidade de se obter um conhecimento mais profundo acerca das organizações, mediante uma abordagem cultural, ainda representa um desafio dadas as reconhecidas dificuldades em se operacionalizar o conceito de cultura.

A literatura existente sobre cultura desdobra-se em várias teorias que procuram justificar a importância da mesma no seio administrativo, ora sob o ponto de vista nacional, ora sob o ponto de vista organizacional.

Começando com a natureza antropológica do conceito, ou seja, com a **cultura nacional**, partimos de Keesing (1958), para quem o termo cultura significa a totalidade do comportamento adquirido e socialmente transmitido. Ao longo da sua obra *Antropologia Cultural*, o autor refere-se à existência de mais de 160 abordagens diferentes sobre o termo cultura.

Indo ao encontro dessa variedade de posições, a cultura assume-se como um conceito complexo que compreende o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e quaisquer outras qualidades e hábitos adquiridos pelo homem na sociedade (Tylor, 1920). Pode também ser a soma de conhecimentos, atitudes e padrões habituais de comportamento partilhados e transmitidos pelos membros de uma determinada sociedade (Linton, 1940). Outra definição aponta para o termo cultura como sendo um conjunto dos padrões de vida historicamente criados, explícitos e implícitos, racionais e não-racionais, que existem em qualquer, como guias potenciais da conduta dos homens (Kluckhohn e Kelly, 1945). Cultura pode também ser a massa de reacções motoras, hábitos, técnicas, ideias e valores adquiridos e transmitidos e o comportamento daí decorrente (Kroeber, 1948). Temos, ainda, a interpretação que vê o conceito de cultura como a parte do ambiente feita pelo homem (Herskovits, 1955).

Dadas tantas interpretações do conceito de cultura nacional, que tem sido objecto de várias abordagens genéricas e um tanto ecléticas, surgiu a necessidade de se reduzir o seu significado a uma dimensão mais homogénea, no sentido de lhe conferir um recorte mais específico. É neste contexto que surge o recorte de Geertz (1957, 1973), antropólogo para quem a definição de cultura é, essencialmente, semiótica, estando relacionada com os signos e os sinais utilizados em comunicação. Logo, a cultura é um conjunto de significados em fluxo ou um conjunto de símbolos, dentro de

um contexto de comportamentos ou acontecimentos sociais que podem (ou devem) ser descritos com densidade.

Ainda a este respeito, Munz define a cultura como “o conjunto total de regras que governam e ordenam o comportamento humano, e ao qual os seres humanos, até muito recentemente, estiveram sujeitos. (...) As pessoas nascem dentro de uma cultura e, na medida em que se criam nela, acham impossível comportarem-se como indivíduos livres. Elas nem sequer compreendem que o seu comportamento não resulta da sua livre vontade porque, tendo sido educadas num conjunto particular de regras, elas não as questionam, embora possam naturalmente questionar conjuntos de regras de outros povos” (Munz, 1997:55).

De acordo com Busenitz e Lau (1996), o contexto social, os valores culturais e as variáveis pessoais são os elementos formadores do processo e da estrutura cognitiva de uma pessoa.

Hall (1990), por sua vez, refere que a cultura nacional constitui uma das principais fontes de identidade cultural. Segundo o autor, a lealdade e a identificação que, numa era pré-moderna, eram dadas à tribo, ao povo, à religião ou à região, foram transferidas gradualmente, no seio das sociedades modernas, para aquilo que hoje chamamos de cultura nacional. Hall defende, ainda, que a cultura nacional é composta por símbolos e representações, sendo um discurso – um modo de construir sentidos que influencia e organiza tanto as nossas acções como a concepção que temos de nós mesmos (Hall, 1990).

Dentro, ainda, de uma concepção antropológica (Durhan, 1984) refere que o conceito de cultura remete para os aspectos simbólicos que permeiam os processos de interacção humana. A preocupação fundamental dos estudos etnográficos é compreender o sistema de crenças e os significados dos costumes das sociedades consideradas distintas dos agrupamentos humanos ocidentais. Os antropólogos tendem a conceber os padrões culturais não como um molde que produz condutas idênticas, mas como regras de um jogo, uma estrutura que permite atribuir significado a certas acções.

A cultura nacional foi, ainda, identificada por Black (2005) como sendo o elemento mais determinante nas variações das relações internacionais ao nível da indústria, sendo também uma força da diversidade no mercado de trabalho. A cultura nacional é, assim, vista como uma base para a estabilidade institucional e para a diversidade nas relações intra e inter organizacionais.

Refira-se, ainda, a opinião de Wilkins (1983), para quem os valores sobre os quais assenta a cultura das pessoas a nível individual representam acima de tudo valores de âmbito nacional, ou seja, a cultura de um povo.

A definição utilizada por House et al (1999, 2002, 2004) refere a cultura como a concordância entre os membros da colectividade a respeito dos seus atributos e a comunhão de práticas observadas em entidades como famílias, escolas, organizações de trabalho, instituições políticas, sistema legal e económico. Para os autores, a cultura envolve identificar como a comunidade aprende os caminhos para a integração entre a adaptação externa e as mudanças internas.

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) olham para a cultura como um produto da interacção entre as pessoas e, ao mesmo tempo, como um componente de determinação dessa interacção. Os autores definem, assim, a cultura como um sistema comum de significados que nos mostra aquilo a que devemos prestar atenção, como agir e o que devemos valorizar. Referem, ainda, que cada um de nós leva dentro de si as formas que aprendeu de organizar as experiências para que estas tenham algum significado.

Hofstede (1997), por seu turno, afirma que cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de acção potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua que se inicia na infância, porém o comportamento do ser humano é apenas parcialmente determinado pelo seu *software* mental devido à capacidade do ser humano de se desviar destes padrões reagindo de forma nova, criativa, destrutiva ou inesperada. Para o autor esse *software* mental inicia-se na família e continua na vida do bairro, da escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade. E é precisamente este *software* mental que se designa por cultura. A cultura é, pois, adquirida e não herdada, sendo oriunda do ambiente social do indivíduo e distinguindo-se da natureza humana e da personalidade de cada um, dado que a natureza humana e a personalidade são, pelo menos em parte, herdadas. O estudo da cultura revela que os grupos humanos pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que validem a superioridade de um grupo em relação a outro e o estudo das diferenças só é possível através de uma atitude de relativismo cultural. Esta atitude requer a suspensão de juízos de valor quando se lida com grupos ou sociedades diferentes (Hofstede, 1997).

Ainda dentro da cultura nacional, mas numa visão mais intermédia com a cultura organizacional, temos um grupo de autores que se interessam pelos factores contextuais (de âmbito nacional) com incidência na cultura organizacional. Um desses autores é

precisamente Hofstede (2001), que define a cultura como um programa colectivo mental, que distingue e separa os membros em grupos e categorias entre si, baseado nas suas diferentes características. Esse programa mental faz com que os indivíduos de um grupo se comportem em conformidade com os demais dentro de um mesmo grupo. A cultura manifesta-se na sua forma mais profunda e invisível, por intermédio dos valores, e de maneira prática, superficial e visível, através de símbolos, heróis e rituais.

Hofstede (1980) demonstra, ainda, a importância de se adaptarem as práticas de gestão aos contextos específicos, ou seja, à cultura. No final da década de 1960 e início da década de 1970, o autor, juntamente com o seu grupo de investigadores, desenvolveu um vasto estudo sobre as diferenças culturais existentes em 52 países, procurando compreender como essas diferenças culturais em países distintos poderiam influenciar o trabalho nas empresas e na gestão administrativa, e tentando identificar diferenças competitivas entre nações que poderiam estar presentes nos valores culturais de um país (Hofstede et al, 1991). O trabalho de Hofstede foi conduzido pelo ILO (*Intenational Labour Office*) de Genebra, e teve a colaboração da IBM (*International Business Machines*), uma grande empresa multinacional que até então estava presente em 67 países. Assim, tomando por base a empresa IBM e as suas filiais espalhadas por 52 países, tanto ocidentais, como orientais, Hofstede pesquisou milhares de administradores e funcionários. Deste modo, englobou pessoas que trabalhavam para a mesma empresa, que ocupavam cargos e posições similares e que, teoricamente, deveriam, ter o mesmo padrão de comportamento. Porém, foram encontradas algumas diferenças no comportamento e nas atitudes dessas pessoas, o que, segundo Hofstede, decorre de diferenças da cultura nacional. No seu livro *Culture's Consequences: international differences in work-related values*, Hofstede mostra assim os resultados da sua pesquisa, conduzida por psicólogos, nas filiais da empresa para um total de 72.215 funcionários (Hofstede, 1980).

De acordo com o autor, as culturas organizacionais devem ser o reflexo da cultura nacional na qual aquelas se inserem. O autor refere que as sociedades diferem umas das outras no que diz respeito, principalmente, a quatro dimensões culturais: distância do poder; individualismo/colectivismo; masculinidade/feminilidade; e aversão/tolerância à incerteza (Hofstede, 1980). Posteriormente, ele identificou uma quinta dimensão, o dinamismo confuciano (ou orientação a longo prazo/curto prazo), que poderia explicar o sucesso das nações orientais como a China e o Japão (Hofstede et al, 1991).

Segundo o autor, a compreensão de uma organização em torno dessas dimensões, só se verifica em termos relativos e nunca absolutos, ou seja, uma política, filosofia ou ferramenta desenvolvida num determinado país, não pode ser aplicada noutro, culturalmente distinto, sem que haja uma adaptação à respectiva cultura.

Apresentamos, em seguida, as cinco dimensões culturais propostas por Hofstede. Em relação à dimensão individualismo/colectivismo, Hofstede refere que colectivismo mostra um senso de lealdade para com o grupo. As culturas colectivistas, no entanto, pressupõem que os indivíduos pertencem a uma ou mais comunidades, das quais não se podem destacar. O grupo protege o interesse dos seus membros e espera destes, por sua vez, uma lealdade constante. Por seu turno, as culturas individualistas são aquelas nas quais os indivíduos se centram, em primeiro lugar, nos seus próprios interesses e nos interesses da sua família mais próxima (Hofstede, 1980).

Quanto à distância do poder, de acordo com Hofstede, esta dimensão é a extensão com que os indivíduos, numa sociedade, aceitam a desigualdade de poder e a consideram como normal. Em países com alta distância do poder encontram-se pessoas que consentem, sem questionar, as ordens daqueles que possuem maior autoridade. Nas relações de trabalho, nas sociedades que aceitam a desigualdade na distribuição do poder, a hierarquia equivale a uma desigualdade existencial e os subordinados esperam que lhes digam o que devem fazer, sendo o chefe ideal caracterizado como um autocrata benevolente, ou um ‘pai’ (Hofstede, 1994b). Estas são sociedades essencialmente paternalistas e hierárquicas. Distância do poder pode, assim, ser vista como o endosso da sociedade à desigualdade, e o seu inverso como a expectativa de uma relativa igualdade nas organizações e instituições. Em países com elevada distância do poder, as empresas tendem a ser mais centralizadas e verifica-se uma obediência rigorosa entre as pessoas. Em contrapartida, empresas em países com baixa distância do poder valorizam menos a supervisão e há menores desigualdades no poder. Note-se que, embora a desigualdade exista dentro de todas as culturas, o grau de tolerância varia de cultura para cultura (Hofstede, 1980).

Relativamente à dimensão masculinidade/feminilidade, conforme Hofstede afirma, os valores masculinos estão relacionados com a assertividade, *performance*, sucesso na carreira e competição, enquanto os valores femininos se centram na qualidade de vida, no cuidado com os mais necessitados, na solidariedade e no afecto. Masculinidade é uma orientação à afirmação ou competição, bem como uma distinção de papéis sexuais, e o seu inverso é uma atitude mais modesta e cuidadosa para com

outros. Assim, nesta dimensão encontra-se a masculinidade num extremo - situação em que os valores dominantes da sociedade são o sucesso, o dinheiro e bens materiais - e a feminilidade no outro - cultura onde pessoas se preocupam com outras pessoas e com a qualidade de vida (Hofstede, 1980). Assim, culturas mais masculinas esperam que os homens sejam mais ambiciosos e competitivos e que a tarefa das mulheres seja a de servir os mais fracos e os que precisem de ajuda. Desta forma, nas culturas masculinas favorece-se o crescimento económico, em contraposição às culturas mais femininas, onde o local de trabalho é menos *stressante*, a sobreposições de papéis sociais entre os sexos é favorecida e a cooperação e segurança no emprego são mais valorizados. Em culturas mais femininas as decisões nas empresas são mais centradas no grupo.

No que diz respeito à dimensão aversão/tolerância à incerteza, a aversão aponta um sentimento de desconforto em situações desestruturadas ou incomuns, enquanto o seu inverso mostra tolerância a circunstâncias novas ou ambíguas (Hofstede, 1980). Culturas que apresentam uma alta fuga à incerteza necessitam de elevada segurança, tendem a ser agressivas e possuem uma alta crença nos técnicos e nos seus conhecimentos. Neste ambiente, indivíduos tentam evitar situações imprevisíveis, desestruturadas e incertas adoptando códigos estritos de comportamento (Vitell, Nwachukwu e Barnes, 1993). Já as culturas com baixa fuga à incerteza aceitam melhor o risco e tendem a ser menos agressivas. Esta dimensão também aponta o grau de adopção e aceitação que uma cultura tem perante regras escritas. Assim, o nível em que se é avesso à incerteza é definido como o grau em que os indivíduos de uma cultura ficam descontrolados perante situações desestruturadas, não claras ou imprevisíveis. As culturas com alto nível de aversão à incerteza são mais rígidas. Do mesmo modo, as culturas com tolerância à incerteza são mais flexíveis.

Por fim, o dinamismo confuciano é uma aceitação da legitimidade da hierarquia e da valorização da perseverança e economia, tudo sem a indevida ênfase na tradição e nas obrigações sociais que poderiam impedir a iniciativa nos negócios (Hofstede e Bond, 1988). Segundo Beekun e Stedham (1999), as culturas com elevado dinamismo confuciano, ou orientação de longo prazo, possuem grande interesse no futuro e enfatizam a moderação e a persistência. Sociedades assim levam em consideração como as acções actuais podem influenciar as gerações futuras. Em culturas mais orientadas para o longo prazo, as empresas consideram uma visão maior e mais longa nos seus investimentos. Elas não necessitam de mostrar lucratividade imediata, mas sim uma evolução em direcção ao objectivo de longo prazo. O Japão e a China são países que se

mostram com um alto índice de dinamismo confuciano. Já em países com baixo dinamismo confuciano, ou orientação para o curto prazo, os valores são voltados para o passado e para o presente. Existe respeito por tradições e a satisfação das obrigações é uma preocupação, mas o aqui e o agora é mais importante. Empresas em culturas orientadas para o curto prazo, como os EUA, focam-se nos resultados de lucratividade trimestrais e anuais (Beekun, Stedham e Yamamura, 2000).

O modelo teórico concebido por Hofstede (1980) pressupõe que a cultura se manifesta através de quatro elementos ou níveis, que também diferem em termos da sua visibilidade para o observador: os símbolos (camada mais externa, que compreende as palavras, gestos e objectos que têm significado especial dentro da organização); os heróis (personagens vivas ou mortas, reais ou imaginárias, revestidas de prestígio na cultura, que servem de modelo de comportamento para os seus membros); e os rituais (actividades colectivas, supérfluas do ponto de vista técnico, mas socialmente indispensáveis). Estes elementos constituem as "práticas" da organização e o seu significado cultural está associado ao modo como são percebidos por todos os que dela fazem parte. O núcleo da cultura é, ainda, formado por um quarto elemento: os valores, que se referem a sentimentos raramente discutíveis, quase sempre inconscientes e, por isso mesmo, não directamente observáveis, mas revelados através de comportamentos alternativos. Estudos posteriores levaram Hofstede (1997) a concluir que os valores moldam a cultura, porém é através das práticas que ela afecta os membros da organização, razão pela qual as percepções compartilhadas das práticas diárias constituem a essência da cultura organizacional.

A teoria de Hofstede (1994a) avança, ainda, no campo da análise das teorias de gestão americanas mais importantes, referindo que a ampla gama dessas teorias reflecte quase que inexoravelmente a cultura dos seus autores e da sociedade à qual pertencem. Nesse sentido, para que essas teorias possam ser postas em prática noutras culturas, com sucesso, é essencial que sofram modificações nos seus conceitos básicos. Segundo o autor, estas proposições poderiam ajudar as empresas que operam em mercados multinacionais, identificando algumas das diferenças inerentes a culturas diversas no que se refere ao comportamento dos seus colaboradores. Ajudariam, também, a identificar aquelas acções que, muito provavelmente, resultam em comportamentos éticos por parte dos funcionários, com base em formas de gestão que diferem de cultura para cultura.

Por fim, para fincarmos com uma ideia da importância do trabalho de Hofstede, refira-se que são vários os autores que se dedicaram ao estudo da cultura, tendo por base a teoria de Hofstede (Hofstede et al, 1990; Hofstede et al, 1991; Ein-Dor, Segev e Orgad, 1993; Vitell, Nwachukwu e Barnes, 1993; Baligh, 1994; Graham, Mintu e Rodgers, 1994; Beekun e Stedham, 1999; Beekun, Stedham e Yamamura, 2000). No entanto, também são muitos os que criticam o seu trabalho (Banai, 1982; Merker, 1982; Schooler, 1983; Sorge, 1983; Roberts e Boyacigiller, 1984; Westwood e Everett, 1987; Søndergaard, 1994).

As dimensões da cultura identificadas nos estudos de Hofstede (1980, 1997) serviram também de apoio ao trabalho de House et al (1999, 2002, 2004), no âmbito do Projecto Globe - *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* - que se caracterizou como um programa de pesquisa com o objectivo de explorar os valores e as práticas culturais numa variedade de países e de identificar o seu impacto sobre as práticas organizacionais e sobre as características da liderança. O estudo foi conduzido em 62 nações e contou com a colaboração de investigadores residentes dos diferentes países participantes. Envolveu 17.000 questionários respondidos por líderes intermediários de aproximadamente 825 empresas das áreas alimentar, financeira e das telecomunicações.

O objectivo geral deste projecto foi desenvolver uma teoria para descrever, compreender e prever o impacto de variáveis culturais específicas sobre a liderança e sobre os processos organizacionais e a efectividade desses processos. Os objectivos específicos tentaram responder a questões como: Os comportamentos dos líderes, os atributos e as práticas organizacionais são universalmente aceites e efectivos em todas as culturas ou apenas em algumas? Como é que os atributos da cultura nacional e organizacional afectam os estilos de comportamento dos líderes e as práticas organizacionais que são aceites e efectivas? Qual é o estado relativo de cada cultura estudada em cada uma das oito dimensões culturais?

As culturas nacionais foram examinadas através de oito dimensões: orientação para a realização ou desempenho, orientação para afiliação ou humanista, orientação para o futuro, assertividade, distância do poder ou distância hierárquica, controle ou fuga à incerteza, igualdade de género (dimensão da masculinidade ou feminilidade de Hofstede) e colectivismo ou individualismo (no âmbito institucional e grupal).

Em relação à orientação para a realização ou desempenho, esta diz respeito ao grau com que a organização incentiva, reconhece e premeia os seus membros por

esforços ou resultados voltados para a qualidade, desenvolvimento, cumprimento de metas, excelência e realizações. Esta dimensão deriva principalmente dos estudos de McClelland (1961) sobre a necessidade de realização (*achievement*) e das suas relações com o crescimento e o desenvolvimento económico do país.

No que diz respeito à orientação para a afiliação ou orientação humanista, esta dimensão é baseada nos trabalhos de Koestner e McClelland (1992) sobre a motivação afiliativa e nas investigações de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) sobre a natureza humana boa e a natureza humana má. Essa dimensão refere-se ao nível de incentivo proporcionado pela organização para que as pessoas se comportem de maneira justa, gentil, amigável, cuidadosa, generosa e altruísta para com os outros, potenciando a construção de um ambiente de trabalho fraterno, no qual todos se relacionem bem, como numa grande família, onde haja a protecção dos mais fracos e onde as decisões agradem a todos os envolvidos.

Quanto à orientação para o futuro, esta está relacionada com crenças e práticas da organização que valorizam os comportamentos dos indivíduos que envolvem o planeamento a longo prazo, a preparação pessoal para o amanhã, a fixação no futuro e a actualização constante. Origina-se principalmente dos trabalhos de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) sobre a dimensão orientação para o passado, presente e futuro e apenas superficialmente naquela identificada por Hofstede e Bond (1988) como dinamismo confuciano, que é mencionada como orientação a longo prazo por Hofstede (2001).

No que diz respeito à assertividade, trata-se de uma dimensão que está associada a certas particularidades da dimensão masculinidade/feminilidade, apresentada por Hofstede. Relaciona-se com o nível existente na organização entre a passividade e a agressividade nas relações entre os indivíduos, na adopção de comportamentos decisivos, na defesa da própria opinião e na prática de se abordar os assuntos de forma directa.

As restantes quatro dimensões identificadas nos resultados do projecto Globe (House et al, 1999, 2002, 2004) estão muito associados àquelas já descritas no âmbito dos estudos de Hofstede. São elas: a distância do poder ou distância hierárquica, o controle ou fuga à incerteza, a igualdade de género e o colectivismo / individualismo.

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) foram outros autores que se centraram nos factores contextuais (isto é, nacionais) com incidência na cultura organizacional. Desenvolveram a sua pesquisa tendo como foco o relacionamento entre as pessoas no

âmbito organizacional, em diferentes culturas. Adoptando a abordagem sociológica de Parsons (1951), os autores estabeleceram sete dimensões culturais, cinco das quais respeitantes ao relacionamento entre pessoas: universalismo/particularismo, individualismo/comunitarismo, neutralidade/expressividade, especificidade/difusão, realização/predeterminação. As outras duas dimensões dizem respeito à orientação para o passado/presente/futuro e ao controlo interno/externo.

Em relação à primeira dimensão, universalismo é a crença de que o que é certo e bom pode ser definido e aplicado universalmente. Em culturas particularistas, pelo contrário, circunstâncias especiais podem determinar o que é certo e errado e as excepções são naturais.

O quadro que se segue mostra as diferenças entre culturas universalistas e particularistas.

Quadro 4 - Culturas universalistas *versus* particularistas

Universalistas	Particularistas
Dá-se mais importância às regras do que às relações pessoais	Dá-se mais importância às relações pessoais do que às regras
Os contratos legais são prontamente escritos	Os contratos legais podem ser modificados
Uma pessoa de confiança é alguém que honra a sua palavra ou contrato	Uma pessoa de confiança é alguém que se preocupa com o bem-estar do seu interlocutor
Existe apenas uma verdade ou realidade, que é aquela que foi acordada	Existem várias perspectivas da realidade, dependendo do contexto
Um negócio é um negócio	As relações interpessoais devem ser desenvolvidas

Fonte: Adaptado de Trompenaars e Hampden-Turner (1998)

No âmbito do individualismo/comunitarismo, esta dimensão diz respeito à forma como as pessoas planeiam as suas acções, isto é, se o fazem com referência a benefícios individuais ou a benefícios do grupo. No primeiro caso as pessoas vêm-se, antes de tudo, como indivíduos; no segundo, como parte de um grupo.

O quadro que se segue mostra as diferenças entre culturas individualistas e comunitaristas.

Quadro 5 - Culturas individualistas *versus* comunitaristas

Individualistas	Comunitaristas
Utiliza-se mais o termo “Eu”	Utiliza-se mais o termo “Nós”
As decisões são tomadas imediatamente por representantes	As decisões podem voltar para trás para serem delegadas à organização
As pessoas concretizam as suas acções sozinhas e assumem responsabilidades pessoais	As pessoas concretizam as suas acções em grupo e assumem responsabilidades da mesma forma
Procura de pessoas com elevado desempenho, heróis ou campeões para uma determinada tarefa	Trabalha-se em prol do grupo e evita-se mostrar favoritismo
As férias são feitas aos pares ou individualmente	As férias são feitas em grupos ou com a família

Fonte: Adaptado de Trompenaars e Hampden-Turner (1998)

Em relação à dimensão neutro/afectivo, em culturas neutrais as emoções devem permanecer ocultas, sendo importante manter uma aparência de controlo, enquanto em culturas afectivas é natural exprimir as emoções.

O quadro que se segue mostra as diferenças entre culturas neutrais e afectivas.

Quadro 6 - Culturas neutrais *versus* afectivas

Neutrais	Afectivas
Não se revela o que se pensa ou sente	Revelam-se pensamentos e sentimentos verbalmente ou não verbalmente
Podem, acidentalmente, revelar tensão facial ou na sua postura	A transparência e expressividade são usadas para libertar a tensão
Emoções reprimidas ocasionalmente originam “explosões”	Emoções fluem normalmente, sem inibição
Conduta fria e auto-controlo são admirados	Expressões de vitalidade, calorosas e animadas são admiradas
Contacto físico, gesticulação e fortes expressões faciais são proibidos	Contacto físico, por vezes intenso, e grande dramatismo são frequentes

Fonte: Adaptado de Trompenaars e Hampden-Turner (1998)

No que diz respeito à dupla específico/difuso, esta dimensão refere-se ao grau com que os indivíduos estão dispostos a permitir o acesso de outros à sua esfera pessoal. Em culturas específicas as pessoas separam a parte privada das suas vidas da parte pública. Em culturas difusas estas esferas sobrepõem-se.

O quadro que se segue mostra as diferenças entre culturas específicas e difusas.

Quadro 7 - Culturas específicas *versus* difusas

Específicas	Difusas
Directo ao assunto	Relacionamento indirecto
Precisão, comunicação directa, honesta e transparente	Evasão, ambiguidade, uso de tácticas, por vezes até opacas
Princípios e moral consistente, independentemente da pessoa com que se está a falar	A moralidade é altamente circunstancial, dependendo da pessoa e do contexto

Fonte: Adaptado de Trompenaars e Hampden-Turner (1998)

Relativamente à dimensão *status* adquirido/atribuído, esta espelha a forma como o *status* e o poder são determinados. Numa sociedade de *status* adquirido, este é baseado no que a pessoa faz e atinge, enquanto numa sociedade de *status* atribuído, este é baseado em quem a pessoa é, olhando para a família e classe social a que pertence, idade, relações sociais, etc.

O quadro que se segue mostra as diferenças entre culturas com *status* adquirido e atribuído.

Quadro 8 - Culturas com *status* adquirido *versus* atribuído

Status adquirido	Status atribuído
Uso de títulos somente quando é relevante à tarefa a realizar	Uso intensivo de títulos especialmente quando isso clarifica o <i>status</i> do indivíduo dentro da sociedade ou organização
O respeito pelo superior hierárquico é baseado no seu desempenho e no conhecimento que tem da função	O respeito pelo superior hierárquico é visto como uma medida de comprometimento com a organização e a sua missão

A maioria dos gestores antigos são de idade variada e de ambos os sexos e mostram-se eficientes em vários trabalhos	A maioria dos gestores antigos são de meia idade e são homens e são qualificados pela sua experiência anterior
---	--

Fonte: Adaptado de Trompenaars e Hampden-Turner (1998)

Em relação à orientação relativamente ao tempo, esta dimensão diz respeito à forma como são vistos e à importância que é dada ao passado, presente e futuro, incluindo também a forma como é vista a passagem do tempo, isto é, se de forma linear e sequencial, se de forma universal, sincronizada, integrando o passado e o presente com as possibilidades futuras. Há culturas que possuem pontos de intersecção para o passado, presente e futuro; outras não.

O quadro que se segue mostra as diferenças entre culturas mais orientadas para o passado, presente e futuro.

Quadro 9 - Culturas orientadas para o passado *versus* presente *versus* futuro

Passado	Presente	Futuro
Fala-se de história, da origem da família e dos negócios da nação	Actividades e diversões no presente são o mais importante	Fala-se de metas futuras e negócios potenciais
Motivação por recriar uma “era dourada”	Os planos raramente são executados	Planeamento e estratégia feitos entusiasticamente
É mostrado respeito pelos antecessores e pessoas mais velhas	É mostrado muito interesse por relações presentes, “aqui e agora”	É mostrado grande interesse na juventude e em negócios futuros
Tudo é visto no contexto histórico ou tradição	Tudo é visto em termos do seu impacto contemporâneo na vida	O presente e o passado são usados e até explorados para futuras vantagens

Fonte: Adaptado de Trompenaars e Hampden-Turner (1998)

Por fim, no que diz respeito à atitude face ao mundo envolvente, em algumas culturas os indivíduos olham para si próprios como a principal influência na sua vida; noutras o exterior, a envolvente, é algo demasiado poderoso para que possa ou deva ser modificado de acordo com a vontade do indivíduo.

O quadro que se segue mostra as diferenças entre culturas com controlo interno e externo.

Quadro 10 - Culturas com controlo interno *versus* culturas com controlo externo

Controlo interno	Controlo externo
Atitude muitas vezes dominadora e agressiva relativamente ao ambiente	Atitude muitas vezes flexível, com aceitação de compromissos e pacificadora
Conflitos e resistência significam convicção	Harmonia e sensibilidade
É dada ênfase ao “Eu”, à função, ao próprio grupo e à organização	É dada ênfase aos outros, isto é, ao cliente, parceiro ou colega
Existe desconforto quando o ambiente parece “fora de controlo”	Conforto com oscilações, mudanças e ciclos, se forem de origem “natural”

Fonte: Adaptado de Trompenaars e Hampden-Turner (1998)

Outra abordagem a este nível é a de Gesteland (1999), que propôs as seguintes dimensões: ênfase nos negócios/relações, culturas formais/informais, culturas monocrónicas/policrónicas e culturas expressivas/reservadas.

Em relação à ênfase nos negócios/relações, esta constitui a divisão fundamental entre as culturas. As pessoas que se enquadram no primeiro grupo (ênfase nos negócios) estão mais orientadas para as tarefas e olham para os membros do outro grupo como sendo vagos, dilatatórios e impenetráveis; já as pessoas pertencentes ao segundo grupo (ênfase nas relações), estão mais orientadas para outras pessoas e olham para os membros do primeiro grupo como sendo frios, agressivos e ofensivos.

O quadro que segue sintetiza as principais características de ambos os tipos de cultura:

Quadro 11 - Culturas de ênfase nos negócios *versus* culturas de ênfase nas relações

Ênfase nos negócios	Ênfase nas relações
Abertura para negociar com estranhos e para contactar directamente com potenciais parceiros ou clientes	Aversão em negociar com estranhos, pelo que os contactos iniciais, geralmente, são feitos com o recurso a intermediários, isto é, indirectamente
Nas reuniões, vai-se directamente ao assunto	Nas reuniões é necessário que antes de se começar a falar de negócios se cultive o bom ambiente e as boas relações

Mais importante do que cultivar relações harmoniosas nos negócios, é a clareza na argumentação e o entendimento, pelo que se privilegia a comunicação franca e de baixo contexto	Procura-se manter a harmonia, evitar conflitos e confrontos durante as discussões, pelo que se dá preferência à comunicação indirecta e de contexto elevado, evitando-se ofender os outros
Muitos dos contactos e das decisões são tratados via telefone, <i>fax</i> e correio electrónico e não em reuniões e contactos directos	O contacto presencial é importante no âmbito de uma comunicação eficaz e na tomada de decisões
É comum os advogados participarem nas reuniões	Os advogados não participam directamente nas reuniões
Os desacordos são resolvidos, sobretudo, de forma escrita e não presencial	Os conflitos são resolvidos com base na manutenção das relações pessoais

Fonte: Adaptado de Gesteland (1999)

No que diz respeito às culturas informais e formais, as primeiras são igualitárias, ao passo que as segundas são hierárquicas. Quando os gestores de ambas se cruzam, podem surgir problemas.

O quadro que segue sintetiza as principais características de ambos os tipos de cultura:

Quadro 12 - Culturas informais *versus* culturas formais

Culturas informais	Culturas formais
O comportamento informal não é sinal de desrespeito	A formalidade na comunicação sugere respeito
As pessoas não se sentem confortáveis perante diferenças de <i>status</i> muito acentuadas	As diferenças de <i>status</i> são valorizadas
Pouco tempo após os primeiros encontros já é possível tratar as pessoas pelo nome próprio e não pelo nome de família ou pelo título	As pessoas são tratadas pelo nome de família ou pelo título e não pelo nome próprio
Existem poucos protocolos	Os protocolos são numerosos e elaborados

Fonte: Adaptado de Gesteland (1999)

No que diz respeito às culturas monocrónicas e policrónicas, nas primeiras o tempo é visto de forma rígida e a pontualidade prima, ao passo que nas segundas, o tempo é desvalorizado e as pessoas são o centro. Os primeiros tendem a ver os segundos como preguiçosos, indisciplinados e atrasados, enquanto estes olham para os seus “opostos” como arrogantes e escravos de prazos arbitrários.

O quadro que segue sintetiza as principais características de ambos os tipos de cultura:

Quadro 13 - Culturas monocrónicas *versus* culturas policrónicas

Culturas monocrónicas	Culturas policrónicas
A pontualidade e a programação são muito importantes	As pessoas e as relações são mais importantes do que a pontualidade e a programação
Os prazos são rígidos	Os prazos são flexíveis
As reuniões dificilmente são interrompidas	É comum as reuniões serem interrompidas

Fonte: Adaptado de Gesteland (1999)

Por fim, no que diz respeito às culturas expressivas e reservadas, as formas de comunicação entre ambas é tão distinta, que quando pessoas dos dois extremos se cruzam e comunicam podem surgir grandes problemas.

O quadro que segue sintetiza as principais características de ambos os tipos de cultura:

Quadro 14 - Culturas expressivas *versus* culturas reservadas

Culturas expressivas	Culturas reservadas
As pessoas falam muito alto, interrompem-se umas às outras e evitam o silêncio	As pessoas falam de forma suave, dificilmente se interrompem e sentem-se confortáveis com o silêncio
O contacto físico é muito frequente	O contacto físico é reduzido
O contacto visual é directo e intenso	O contacto visual intenso e contínuo é evitado
A comunicação gestual é enérgica e exuberante	A comunicação gestual é pouco expressiva

Fonte: Adaptado de Gesteland (1999)

Charles Hampden-Turner (1992), é outro autor que se situa nas teorias que analisam factores nacionais no âmbito da cultura organizacional. Assim, segundo este autor, existem quatro factores que têm grande influência na cultura organizacional dos diferentes países: tensões entre gerentes e demais funcionários, hierarquia na comunicação, estilo de pensamento sintético ou analítico e individualismo ou cooperativismo. Relativamente às tensões entre gerentes e funcionários, esta situação trata da distribuição da riqueza que é originada tanto por trabalhadores como pelos gerentes. Quanto à hierarquia na comunicação no contexto macrocultural, a abordagem pode estar relacionada com a sensibilidade que os indivíduos de uma dada cultura têm quando há a percepção de que certos níveis hierárquicos foram ultrapassados na comunicação. Há culturas que são muito sensíveis ao facto de um subordinado comunicar directamente com o superior hierárquico. Tal sensibilidade não é explícita, mas está presente na maneira como as relações ocorrem. No que diz respeito ao estilo de pensamento analítico ou sintético, o autor refere que as actividades analíticas são racionais, sequenciais e reduzíveis a partes. Já a abordagem sintética está relacionada com a intuição, visão do todo e orientação visual-espacial. Por fim, quanto ao individualismo ou colectivismo, o autor refere que uma cultura pode ser mais individualista ou pode estar mais voltada para as relações de grupo, o que se reflecte no âmbito das relações organizacionais (Hampden-Turner, 1992).

Nancy Adler (2000) apresenta seis dimensões culturais básicas fundadas nas percepções que as pessoas de uma determinada sociedade têm do indivíduo, do mundo, das relações humanas, da actividade, do tempo e do espaço. A primeira dimensão abordada por Adler trata da percepção que os indivíduos têm sobre a natureza humana: o homem é basicamente bom, portanto passível de confiança, ou é essencialmente mau e não confiável? Outro aspecto importante dentro desta dimensão é a crença na capacidade de transformação das pessoas. Este tipo de pressuposto pode ser observado em empresas que enfatizam a formação e a aprendizagem no trabalho. Ao darem formação aos seus funcionários, as empresas demonstram que acreditam na mudança das pessoas. Contrariamente, as organizações que confiam menos na transformação das pessoas tendem a contratar pessoas já aptas, preparadas e experientes para exercerem as suas funções.

Outra dimensão abordada por Adler (2000) trata da percepção que as pessoas têm da sua relação com o mundo e com a natureza: o homem controla e domina a natureza ou, em contraste, vive em harmonia com ela, ou é subjugado pelas forças

naturais? Num dos extremos desta dimensão estariam as práticas de uso de recursos naturais sem a preocupação com o facto de esses recursos serem esgotáveis. Está implícito o conceito de que a natureza deve servir o homem. No outro extremo desta dimensão está o comportamento de respeito pelos recursos naturais.

Um outro aspecto analisado por Adler (2000) é a orientação individualista ou colectivista de uma sociedade: as pessoas valorizam as conquistas pessoais ou as conquistas são atribuídas ao grupo? Em culturas mais individualistas, um funcionário é contratado pelo seu currículo profissional e educacional e pela sua adequação à função. Já em culturas colectivistas, não se contrata apenas um funcionário qualificado, mas o membro de um grupo. Em entrevistas de selecção de culturas colectivistas, o candidato muitas vezes menciona pessoas notáveis que conhece, como uma maneira de identificar os grupos aos quais pertence.

Adler (2000) analisa também a relação entre “fazer e ser”. Empresas de culturas voltadas ao fazer, tendem a motivar os seus funcionários com promoções, salários mais altos e bónus. O planeamento é fundamental para empresas com este tipo de cultura, já que os objectivos e as suas respectivas recompensas devem respeitar um cronograma previamente elaborado. As pessoas que pertencem a estas culturas são, em geral, bastante activas e tentam conquistar o máximo de recursos materiais ao longo das suas vidas. Em contraste, em organizações onde as pessoas estão mais preocupadas em “ser”, há um fluxo espontâneo de ideias, pessoas e eventos. Pode ser muito complicado para um indivíduo voltado ao “ser” continuar numa empresa se não aprecia o seu trabalho e ambiente, aguardando apenas recompensas futuras.

Outra dimensão analisada por Adler (2000) diz respeito à relação que os membros de uma cultura têm com o tempo: passado, presente ou futuro. Em organizações voltadas para o passado, novas iniciativas são aceites desde que em concordância com práticas passadas. Já nas que reflectem preocupações a curto prazo, é dado pouco tempo a um funcionário para que este demonstre o seu desempenho e o tempo dedicado à formação é muito menor quando comparado com organizações voltadas para o longo prazo.

Por fim, a última dimensão cultural apresentada por Adler (2000) trata do espaço público ou privado. O que pode ser partilhado publicamente e o que deve ser preservado na intimidade? A partilha de questões pessoais com colegas de trabalho pode ser visto como uma demonstração de integração e clima favorável para algumas culturas. Para outras culturas, as questões pessoais devem ficar fora do local de trabalho

ou devem ser tratadas de maneira muito discreta. Esta dimensão tem influência no espaço físico das organizações: em empresas mais preocupadas com a preservação do espaço privado, os executivos têm escritórios individuais e as reuniões ocorrem em salas fechadas com o mínimo de interrupções. Já nas organizações onde predomina o espaço público tanto os gestores como os subordinados convivem no mesmo espaço, sem salas privadas e as reuniões podem ocorrer em espaços não reservados, com muitas pessoas, mesmo que nem todas elas estejam directamente envolvidas no assunto.

Assim, vemos que, para além de existirem autores que centram as suas análises na cultura nacional, existem outros que partem desse tipo de cultura para efectuarem uma ligação com a cultura organizacional, o que nos remete para a apresentação da literatura no âmbito dessa temática.

Deal e Kennedy (1982) referem que a **cultura organizacional**, embora tenha sido objecto de interesse e discussão desde o início do século XIX, somente foi intensificada a partir do final dos anos 70 e início dos anos 80 do século XX. Os motivos desse interesse fundamentam-se no súbito aumento de desempenho dos produtos japoneses na década de 1970, aumento esse que despertou a atenção para as causas do chamado “milagre japonês”. Estes autores afirmam que a maior razão de os japoneses terem sido bem sucedidos é a sua habilidade de, continuamente, manterem uma cultura forte e coesa em todo o país. Não só os negócios de cada indivíduo possuem força cultural, mas os elos entre empresas, bancos e governo são também culturais e bastante poderosos. A indústria japonesa é, na verdade, uma extensão dos traços culturais em escala nacional (Deal e Kennedy, 1982).

Podemos referir que o conceito de cultura organizacional tem vindo a ser utilizado na literatura especializada, a partir de noções diferentes e, muitas vezes, claramente divergentes. Logo, é possível encontrar desde estudos em que a cultura organizacional é uma variável que se baseia no pragmatismo da gestão, até estudos mais analíticos em que as visões mais idealistas e metafóricas do conceito propiciam várias interpretações do processo de construção e reconstrução da realidade organizacional (Smircich, 1983; Barley e Kunda, 1992; Sackmann, 1992).

No caso da abordagem em que a cultura organizacional é uma variável que se baseia no pragmatismo da gestão, a ênfase dos estudos recai principalmente na possibilidade de gestão dessa mesma cultura e o objectivo fundamental consiste em alcançar altos padrões de eficiência organizacional por meio do delineamento de culturas fortes e integradas (Schein, 1985; Kotter e Heskett, 1992). No caso das visões

mais idealistas e metafóricas do conceito, é reforçado o sentido de construção social da identidade organizacional, ou seja, em vez de *ter* uma cultura, a organização *é* uma cultura, resultando da interação entre os membros da organização, num contínuo processo de construção e reconstrução da realidade organizacional. Essa perspectiva analítica da cultura, quer se apoie numa visão mais idealista, quer se apoie numa visão mais metafórica, permite apreender o seu carácter dinâmico, propiciando a sua compreensão a partir dos significados compartilhados por indivíduos na busca da interpretação da realidade e na definição de estratégias para a acção organizacional (Allaire e Firsirotu, 1984).

Ainda de acordo com a visão mais metafórica, o carácter dinâmico da cultura resulta em desafios para a gestão das organizações, em especial quando é necessário lidar com contextos sociais em rápida transformação. Propor que noções culturais sejam compartilhadas por todos os membros da organização pode ser visto como algo simplista, em face da diversidade sociocultural das sociedades humanas. Assim, o entendimento de cultura na forma de consenso organizacional é um desafio a favor de abordagens que incorporam algum sentido de ambiguidade ao conceito, ambiguidade essa que faz parte dos vários grupos existentes na organização, juntamente com as divergências. Logo, o consenso e coerência nas manifestações simbólicas estariam circunscritos aos membros de tais grupos e não à organização como um todo (Frost et al, 1991; Martin, 1992).

Referindo agora a visão de Schein (1985), este autor defende que o conceito de cultura está amplamente relacionado com o comportamento do líder, o qual pode manipular a cultura para criar uma organização mais eficaz. Daí que uma cultura organizacional comece com os líderes, os quais impõem os seus valores, artefactos e pressuposições. Logo, a cultura define a liderança e os líderes têm a capacidade de criar e modificar culturas. Embora o líder não seja o único que influencia a cultura de um grupo (já que os restantes elementos também o fazem), ele é quem proporciona a sobrevivência do grupo sempre que há dificuldade de adaptação à cultura em vigor. Neste sentido, cultura e liderança confundem-se. A este propósito, Cohen (1972) afirma que a eficiência da liderança é altamente dependente do estabelecimento de relações cooperativas com os subordinados e caracterizada por confiança mútua e lealdade (Cohen, 1972). Além disso, o sentido de visão desenvolvido pelo líder e percebido pelo subordinado dá poder àquele para implementar os objectivos pretendidos.

Profissionalmente, as pessoas preferem um líder carismático, que transmita um bom desempenho e satisfação (House, 1996).

Schein também afirma que a cultura é composta por artefactos (que são visíveis mas, frequentemente, não decifráveis), valores compartilhados (que são, em larga medida, conscientes) e pressupostos básicos (que são, essencialmente, inconscientes e não questionáveis), sendo estes últimos os mais importantes pois, além de serem os mais difíceis de mudar, estão na base dos demais. Como eles são inconscientes, a abordagem clínica é a forma mais correcta de os analisar (Schein, 1985).

O conceito de cultura organizacional de Schein, de acordo com Hatch (1993), é estático por não integrar uma característica essencial à cultura, que é a sua dinâmica, tal como não faz a interligação entre os seus níveis. Por tal motivo, Hatch acrescenta a esse conceito um quarto nível designado por símbolos, diferenciando-o dos artefactos pelo significado que pode assumir, ou seja, a forma como o significado é produzido e utilizado pelas pessoas da organização. Como exemplo, é dado o “*bouquet de rosas*”. Como artefacto, é um conjunto de flores; como símbolo, pode assumir diferentes significados subjectivos: apreço, admiração, simpatia ou outros.

Segundo O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) a cultura organizacional é um conjunto de valores centrais consensualmente partilhados pelos membros de uma organização. No seguimento da mesma ideia, Sathe (1985) define a cultura organizacional como um conjunto de crenças e valores que os membros de uma organização partilham e que moldam os comportamentos práticos e outros artefactos da organização, sendo facilmente observáveis.

Mas, existem mais autores que também se preocuparam com a questão da cultura organizacional. Entre eles, podemos referir Trice e Beyer (1984), que estudando a questão dos ritos dentro da cultura organizacional, apresentam-nos numa tipologia. Os ritos de passagem, por exemplo, são aqueles que servem para facilitar a mudança para o *status* de profissionais na organização. Os ritos de degradação possuem o objectivo de dissolver identidades sociais, tirando-lhes o seu poder. Os ritos de reforço visam à exteriorização, em público, de resultados organizacionais positivos. Os ritos de renovação são empregados para fortalecer as actividades de desenvolvimento e assistência dos integrantes da organização. Nos ritos de redução de conflitos, são utilizadas as barganhas colectivas, procurando-se o consenso quando as relações sociais estão perturbadas. Por fim, nos ritos de integração, procura-se o comprometimento de todos através do encorajamento de sentimentos comuns.

Pettigrew (1979), por sua vez, incorpora o termo cultura à literatura organizacional através de expressões como "cultura corporativa" que desde então vem sendo objecto de abordagens teóricas e metodológicas. Para este autor, a cultura organizacional consiste num sistema de significados pública e colectivamente aceites por um dado grupo, num certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações (Pettigrew, 1979). O autor, ao analisar a cultura, leva em conta a importância dos empreendedores na definição dos primeiros estágios da organização e assume que tanto o homem cria a cultura como é criado por ela.

Para Morgan (1980), a análise organizacional vem sendo preponderantemente estudada através de várias metáforas. No entanto, metáforas são verdades parciais que desnudam certos aspectos ao abstrair outros. Neste contexto, faz-se necessário estudar a organização sob outros prismas para compreendê-la de uma forma mais ampla, reconhecendo a sua realidade multifacetada.

Considerando que as organizações são multifacetadas, ou seja, que são compostas por subculturas entrelaçadas, Martin e Siehl (1983) destacam que estas podem muitas vezes ser conflitantes entre si. Elas diferem da cultura mais ampla, intensificando os seus valores ou divergindo deles, além de se diferenciarem entre si. Representam domínios simbólicos distintos e quanto mais se diferenciam da cultura mais ampla, mais os seus membros têm a capacidade de gerar racionalizações diferenciadas que permitem violar aspectos significantes da mesma.

Smircich (1983), por sua vez, refere que os autores que concebem a cultura como uma metáfora, advogam que a cultura é algo que a organização é, analisando-a em seus aspectos simbólicos, ideais e expressivos. Este autor sistematiza o significado do conceito de cultura na análise organizacional e afirma que este se baseia em diferentes pressupostos, os quais acarretam divergências nas abordagens da relação organização-cultura, subdividindo o grupo que a estuda como uma variável crítica ou como uma metáfora básica. Smircich (1985) defende, ainda, a existência de uma grande mistificação na análise isolada da cultura organizacional pois, normalmente, ela não engloba o completo e preciso conceito de cultura na análise e compreensão das organizações. Além disso, as organizações estão num processo de contínua evolução cultural, o que faz com que seja arbitrário tirar conclusões sobre cultura organizacional, pois essas conclusões dependem daquilo que se estuda.

Harrison (1972) tem por base duas dimensões dentro do conceito de cultura organizacional. A formalização e a centralização, as quais definem a sua tipologia nos quatro quadrantes, em cultura de função, de poder, atomista e de tarefa. A cultura de função ou burocrática, engloba a elevada formalização e centralização, com base na lógica e no racionalismo, em regras e procedimentos, no exercício da autoridade e no poder da posição. Normalmente é apropriada para ambientes estáveis, mas inadaptável em contextos de mudança. A cultura de poder, é caracterizada pela alta centralização e baixa formalização, é normalmente verbal e intuitiva e tem como vantagem a adaptação rápida às solicitações do meio, podendo correr o risco de assumir atitudes de princípio em que “*os fins justificam os meios*”. A cultura atomista, informal e descentralizada, caracteriza-se pelo mínimo de regras e mecanismos de coordenação, com grande margem de manobra individual, onde o exercício da autoridade assenta no poder da competência. Por fim, a cultura de tarefa, tem por base valores como a flexibilidade, a adaptabilidade, a autonomia, a cooperação e o respeito mútuo, sendo altamente formalizada e pouco centralizada, cujo poder é difuso, sendo típica dos grupos interdisciplinares para o desenvolvimento de projectos.

Ranson, Hinings e Greenwood (1980) referem que para se compreender a complexidade da cultura organizacional, deve-se considerar a realidade como socialmente construída e, neste sentido, a estrutura passa a ser concebida não somente em função dos seus atributos estruturais prescritos, mas também em função dos padrões emergentes de interacção, que se originam da interpretação das normas e acções, abarcando também a realidade subjectiva que é inerente às organizações. Os autores diferenciam, ainda, dois tipos de estrutura: o arcaboço estrutural prescrito - relacionado com o arranjo formal da organização - e os padrões emergentes de interacção - originários da interpretação contínua das normas e acções. Os autores consideram que, embora distintos, os padrões normativos e os padrões emergentes de interacção são interdependentes.

Para Meek (1988), ao considerar a cultura como socialmente construída, o investigador pode somente estudá-la visando descrevê-la e interpretá-la e não manipulá-la, pois os actores envolvidos na produção e reprodução da cultura não são agentes passivos, que unicamente absorvem os significados impostos, tendo em vista que ao absorver os significados, eles podem transformá-los.

Refira-se, ainda, a visão de Meterson e Martin (1987), que se traduz na ideia de que os membros organizacionais não são agentes passivos quanto à absorção dos

significados prevalentes na organização, e sim, agentes activos na criação e na transformação desses significados, o que acarreta a compreensão da cultura enquanto composta por diversas subculturas e não como sendo composta de forma monolítica.

Grande parte dos autores que pesquisam a cultura organizacional remetem-nos, ainda, à discussão sobre valores e crenças vigentes na organização e sobre os comportamentos daí decorrentes. Ouchi (1982) define a cultura organizacional como um conjunto de símbolos, cerimónias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes à empresa. Bennis e Nannus (1985) tratam da arquitectura social, enquanto sinónimo de cultura, como normas e valores que moldam o comportamento num ambiente organizacional. Barney (1986), por sua vez, considera a cultura como uma rede de valores, crenças e suposições que definem o modo pelo qual a empresa conduz os seus negócios.

Refiram-se, ainda, as ideias de Van Maanen e Barley (1985), que desenvolvem a ideia de cultura como um conjunto de soluções que um grupo delineia para fazer face aos problemas da vida comum, sendo essas soluções transmitidas a todos os seus membros novos. De acordo com estes autores, para uma organização ser uma cultura, ela deve possuir uma identidade reconhecível e conter a ideia de diferenciação. A identidade reconhecível é alcançada através da exteriorização de uma visão do mundo, isto é, de um modo próprio de fazer as coisas e de interagir. A consciência da diferenciação é fruto do próprio ambiente de trabalho, o qual é variado, gerando, assim, diferentes sub-culturas.

De acordo com Deresky (1994), a cultura de uma organização envolve objectivos, entendimentos e compreensões que são apreendidos a partir de gerações anteriores, impostos pela geração actual e transmitidos às gerações futuras. Este comportamento compartilhado resulta em atitudes comuns, códigos de conduta e expectativas que guiam e controlam, inconscientemente, os padrões de comportamento.

Harris e Moran (1996), por seu turno, afirmam que a cultura afecta o modo de uma organização lidar com a competição, concorrência e mudanças, seja em termos de economia, de tecnologia ou de recursos humanos. A cultura é, ainda, percebida por estes autores como a capacidade humana de adaptação às novas circunstâncias e da sua transmissão às gerações futuras.

Assim, quer em termos organizacionais, quer na sua vertente mais ampla (nacional), a cultura tem sido objecto de estudo por parte de variados investigadores da área. A sua reconhecida importância tem servido de base à resolução de muitos

problemas organizacionais, na medida em que a cultura de uma empresa é, inegavelmente, um dos factores decisivos para o sucesso ou fracasso da sua actividade.

Vejamos agora como é que as culturas nacional e organizacional se enquadram no âmbito dos países aqui analisados, começando pelo Brasil.

2.2.2. A Cultura Brasileira

Começando pela abordagem antropológica, ou seja, pela **cultura nacional**, podemos citar Barbosa (1992), que se refere a uma das características mais famosas da sociedade brasileira - o “jeitinho”. Segundo a autora, esta característica surge como uma instituição de pleno direito, baseado na estrutura relacional do povo brasileiro, estrutura a partir da qual se pretende fugir à impessoalidade das normas abstractas. Para a autora, embora o “jeitinho” possa ser visto como um traço negativo da cultura brasileira, por se aproximar do favor e da corrupção, também pode ser compreendido como uma prova da engenhosidade social e política do povo, sendo um dado tão positivo, como o carnaval e o futebol, na constituição da identidade cultural do Brasil.

No seguimento desta ideia, DaMatta (1989) defende que as leis no Brasil possuem flexibilidade e elasticidade para quem melhor souber utilizá-las ou interpretá-las. Assim, os brasileiros usam, acima de tudo, as relações pessoais, materializadas na célebre sentença do “você sabe com quem está falando?” e no famoso “jeitinho”. Logo, o Brasil apresenta uma lógica relacional, sendo mais importante as relações que uma pessoa tem do que aquilo que ela faz ou o lugar onde nasceu.

Essa lógica relacional é reforçada pelo autor na sua obra *A casa e a rua*, onde DaMatta (1997) deixa bem presente entre nós a ideia de que a palavra-chave no Brasil é “relação”, pois o seu conceito permite a convivência de várias dimensões – concepções de sociedade, política, economia e cidadania - cujos valores envolvidos são diferentes, conciliando modos bastante diversos de cidadania, através da transformação de experiências negativas de um mundo em experiências positivas do outro. O autor reforça a concepção da sociedade brasileira como relacional, por meio do chamado “triângulo ritual”, isto é, da dinâmica da relação entre as festividades carnavalescas, cívicas e religiosas. Trata-se de uma interpretação do país como uma sociedade dotada de “éticas múltiplas”. Logo, na sociedade brasileira as atitudes ou os discursos das pessoas podem ser diferentes. Não por uma mera questão de variação do contexto, mas porque os brasileiros assumem valores e posições diferenciadas, fazendo-os separar

contextos e configurar atitudes. Assim, o Brasil é uma sociedade na qual em casa se possui uma cidadania, no centro religioso outra e na rua uma outra, bastante negativa.

Assim, através de três categorias sociológicas - a casa, a rua e o “outro mundo” - DaMatta (1997) analisa a forma como o brasileiro se comporta quando se relaciona com cada uma delas. Para ele, estas categorias têm um significado maior do que meramente espaços físicos. Dizem respeito a entidades morais, a esferas da acção social. E por isso moralizam e normalizam o comportamento das pessoas, mas sob uma perspectiva própria de cada indivíduo.

O Brasil revela-se, assim, como um país onde, ao mesmo tempo em que é o país do carnaval, é também o país do “sério”, do legal, das comemorações cívicas e das leis, que têm excepções para os “bem-nascidos” e/ou bem relacionados. O autor acrescenta que, no dia-a-dia, a figura da mulher está no centro das rotinas familiares; nos ritos políticos do poder é a imagem do homem que predomina; na vida diária da casa, os adultos é que aparecem como propulsores dos movimentos; entretanto, em festividades como o Natal, são as crianças que dominam o ambiente.

Este autor prossegue os seus estudos em termos da cultura brasileira, referindo-se ao carnaval brasileiro como uma forma de inverter ou subverter a ordem dos papéis sociais do dia-a-dia, “camuflando” as desigualdades sociais existentes no país. De facto, é no carnaval que a empregada doméstica pode assumir o papel de “rainha” (DaMatta, 1990).

O cultivo das relações pessoais também é um traço apontado por Tanure e Duarte (2005). Segundo os autores, o Brasil é conhecido por ser um país amigável, hospitaleiro e onde a dimensão pessoal se mistura com a profissional. É uma sociedade onde o grupo é mais importante do que o indivíduo e onde a família se centra na figura paterna e se movimenta com base em laços sanguíneos e afectivos (Freitas, 1997). Daí advém o paternalismo, o qual tem também como base o personalismo e a concentração de poder (Tanure e Duarte, 2005). Com efeito, o paternalismo é justificado pelo receio que o povo tem de errar e pelo desejo de reconhecimento por parte do superior hierárquico.

De acordo com Freitas (1997), existe um caminho intermédio entre aquilo que é e não é permitido. A informalidade que daí advém pode exprimir-se através da comunicação, da forma de vestir, do uso do tempo, etc. Também é uma forma de gerar cordialidade nas relações interpessoais.

Segundo Tamayo e Schwartz (1993), existem quatro valores que se destacam entre os brasileiros. Assim, o brasileiro é esperto (dribla obstáculos para conseguir o que quer), é sonhador (tem sempre uma visão otimista do futuro), é vaidoso (preocupa-se e cuida da aparência) e é trabalhador (vê o trabalho como um modo digno de ganhar a vida e como um meio de subsistência e não como uma oportunidade de auto-realização).

Summ (1995), por sua vez, identificou as seguintes características no povo brasileiro: sensibilidade (temperada ora por uma certa melancolia, ora por um certo pragmatismo), desconfiança, energia, falta de virtudes cívicas e um enorme sentido de família.

O Brasil está, ainda, conotado como um país altamente burocratizado com uma enorme disparidade em relação às condições económicas entre as classes sociais. No contexto brasileiro, comportamentos como nepotismo, suborno e corrupção, estão disseminados envolvendo, em algum nível, a participação indirecta da maior parte da população. As origens psicológicas da corrupção no Brasil podem ser analisadas sob um prisma cognitivo, perante o qual as pessoas tiveram e têm que responder a um estado de "desequilíbrio cognitivo" onde se mantém ambígua a aquisição da autonomia, já que a justiça é esperada mas não realizada. Houve, pois, a necessidade de criar um sistema de normas e moral, paralelas, para justificar comportamentos ilegais ou imorais, devido à frustração e desilusão com o sistema e falta de confiança nos direitos civis. Assim sendo, um dos traços mais acentuados da cultura brasileira é a hierarquização, que tem a sua génese na época colonial. A família patriarcal, que determinava as normas, influenciou o actual modelo moral do clima organizacional brasileiro (Freitas, 1997). Daí resultou outro traço típico da cultura brasileira – o autoritarismo. Historicamente, o autoritarismo tem caracterizado o relacionamento entre o Estado e o povo e até mesmo as relações familiares no nordeste rural do país (Rodrigues, 1996).

Fazendo, agora, referência a Bosi (1992), podemos observar que a cultura brasileira decorre de várias culturas. De acordo com o autor, não existe uma cultura brasileira homogénea, pelo que a admissão do seu carácter plural é um passo decisivo para a sua compreensão.

Do mesmo modo, Freire (1989) considerou a cultura brasileira uma mistura das culturas portuguesa, indígena e africana. Segundo o autor, foi a colonização portuguesa que conferiu a originalidade e o carácter inovador à civilização brasileira, através da miscigenação.

Ainda no seguimento desta ideia, Ribeiro (1995) defende que a cultura brasileira deriva da versão lusitana da tradição civilizacional europeia ocidental, diferenciada pelas nuances herdadas dos índios americanos e dos negros africanos. Logo, o povo brasileiro, embora possua características próprias, tem na sua génese a matriz portuguesa. Para o autor, o que diferencia os brasileiros dos portugueses, são as características oriundas das influências indígenas e africanas. O autor defende, ainda, que o Brasil possui uma forma singular de organização socioeconómica, fundada num tipo renovado de escravidão e numa servidão contínua face ao mercado mundial, fruto de uma tradição cultural escravocrata.

Porém, há autores que rejeitam a cultura portuguesa, como é o caso de Holanda (1973), que defende que a colonização portuguesa é a chave que explica todos os atrasos, injustiças e opressões sofridas pelo Brasil. Para o autor, o Brasil herdou de Portugal o desleixo, o espírito aventureiro, o apreço à lealdade e o maior gosto pelo ócio do que pelo trabalho. Isso teria contribuído para o povo brasileiro adquirir uma certa frouxidão e anarquismo, falta de coesão, desordem, indisciplina e indolência (Holanda, 1973).

Contudo, fruto ou não da cultura portuguesa, há um traço típico da cultura brasileira com o qual a maioria dos autores parece estar de acordo. Esse traço refere-se ao “jeitinho brasileiro” e à célebre frase “você sabe com quem está falando?”. E foi precisamente esse traço que viria a servir de base a muitas das análises sobre as tendências da **cultura organizacional** brasileira.

Vieira (1982) defende que o formalismo é que acarreta a prática do “jeitinho”, o qual assenta numa tentativa de fugir aos rigores e padrões da burocracia. Logo, são três os principais traços que influenciam a cultura organizacional brasileira: a tradição patrimonialista da burocracia, o esforço de racionalização do sistema e a própria singularidade do povo brasileiro.

De acordo com Amado e Brasil (1991), o “jeitinho” exprime a flexibilidade do povo brasileiro. Essa flexibilidade reflecte adaptabilidade e criatividade. A adaptabilidade está presente na capacidade que as organizações brasileiras possuem para se adaptar rapidamente aos tão instáveis planos económicos governamentais. A criatividade fez-se sentir como uma necessidade que o povo tem de dar respostas às dificuldades sentidas (Tanure e Duarte, 2005).

Barros e Prates (1996) desenvolveram um modelo de análise da cultura organizacional brasileira denominado por eles de “Sistema de Acção Cultural

Brasileiro”. Segundo os autores, o modelo proposto pode ser caracterizado como um sistema formado por quatro subsistemas: o institucional (ou formal), o pessoal (ou informal), o dos líderes e o dos liderados. Estes subsistemas possuem traços culturais comuns, derivados das intersecções entre si, mas também traços específicos, os quais contribuem para a articulação do conjunto como um todo. As intersecções que daí derivam são caracterizadas pela concentração do poder (intersecção dos subsistemas dos líderes e formal), pelo personalismo (intersecção dos subsistemas dos líderes e pessoal), pela postura de espectador (intersecção dos subsistemas dos liderados e formal) e pela tendência a evitar conflito (intersecção dos subsistemas dos liderados e pessoal). São os traços culturais específicos que evitam a ruptura do sistema e que assentam no paternalismo, na lealdade às pessoas, no formalismo e na flexibilidade.

Wood Jr. e Caldas (1998, 2002), por sua vez, descrevem alguns traços culturais presentes nas organizações brasileiras, os quais são a ambiguidade (nada é o que parece ser), a relativa distância do poder (relações sociais marcadas pela herança escravocrata), a plasticidade e a permeabilidade (abertura e fascínio em relação ao estrangeiro) e o formalismo *versus* o mundo do “jeitinho” (convivência entre a burocracia e o sistema de relações pessoais). Os autores referem, ainda, que os cinco traços culturais brasileiros que podem ser úteis para explicar o comportamento organizacional moderno do país - personalismo, ambiguidade, distância do poder, plasticidade e formalismo - podem explicar porque é que a aplicação directa de modelos administrativos estrangeiros costuma não funcionar, muito embora o Brasil seja ávido a importar tecnologia gerencial estrangeira. Em essência, o personalismo explica a tendência de, no Brasil, a aplicação da lei ser reservada ao cidadão anónimo, isolado e sem relações; ou seja, significa fazer não de imperativos da sociedade, mas da importância social ou necessidade pessoal do indivíduo, a referência para a acção social. Já a ambiguidade justifica porque é que, no Brasil, quase nada é o que parece ser, e quando é o que parece, pode também ser algo mais. A forma de lidar com essa ambiguidade é disfarçá-la como flexibilidade ou adaptabilidade. O traço da distância do poder mostra porque é que o brasileiro tende a julgar-se com direitos especiais, que o eximiriam de sujeitar-se à lei geral. O traço da plasticidade sintetiza boa parte da permeabilidade do brasileiro ao estrangeiro, e tem duas raízes principais: a tendência à dependência (herdada de uma colonização ao mesmo tempo autoritária e paternalista) e o gosto pela miscigenação (derivada da ausência do orgulho de raça do povo colonizador). Este traço influenciou

profundamente a formação do brasileiro, no comportamento extremamente permeável ao estrangeiro, seja esta pessoa, produto ou referência (Wood Jr. e Caldas, 1997, 2002). Por fim, o formalismo, ou seja, a tendência de aceitar e provocar a discrepância entre o formal e o real, entre o dito e o feito, explica porque é que a plasticidade brasileira à influência estrangeira não implica que estas influências sejam usadas na forma original (Wood Jr. e Caldas, 1998, 2002).

Os autores dividem, então, os típicos comportamentos brasileiros em três: o comportamento “para inglês ver”, a frustração e negação e a adaptação criativa. Segundo os autores, os três comportamentos podem conviver numa mesma organização ou num mesmo processo, mas um deles tende a predominar sobre os demais. O comportamento “para inglês ver” é um dos mais típicos comportamentos organizacionais brasileiros que, na prática, consiste em adoptar de forma temporária e/ou parcial uma determinada tecnologia ou forma de gestão, sem no entanto realizar mudanças substanciais ou ferir aquilo que se considera intocável no *status quo* (Wood Jr. e Caldas, 1997, 1998). Este tipo de comportamento também já foi descrito por outros autores (Meyer e Rowan, 1977). Quando uma reacção assim ocorre, o olhar estrangeiro percebe apenas uma pseudo-realidade que parece estar conforme com modelos e referenciais globalizados de gestão. Mas isto é apenas a aparência: abaixo dessa superfície – plástica e permeável ao novo – permanece a substância híbrida e diversa, apenas parcialmente receptiva a modelos alienígenas. Erradamente, tem-se a sensação que a realidade organizacional brasileira esteja povoada por fenómenos de gestão típicos, idênticos a padrões internacionais, quando de facto existe uma realidade distinta disfarçada “para inglês ver” (Wood Jr. e Caldas, 1997, 1998).

O comportamento baseado na frustração e negação ocorre quando a adopção da tecnologia ou modelo de gestão estrangeiro não tem como funcionar e a sua dissimulação “para inglês ver” é insuficiente ou simplesmente impossível. É o caso de organizações protegidas por regulamentação governamental ou que se encontram em segmentos cartelizados. Quando expostas à perspectiva de mudanças radicais no cenário competitivo, costumam procurar ajuda em grandes empresas de consultoria. A sua expectativa é de que grandes processos de mudança possam redimi-las da sua condição de futuro anacronismo. Implicitamente, entretanto, predomina a vontade de que tudo mude para que fique exactamente como está e de que o *status quo* não seja alterado. Na prática, as mudanças propostas costumam esbarrar em estruturas de poder e condições operacionais indesejadas. O resultado é a frustração perante a impossibilidade de

realizar a transformação desejada sem dor ou a simples negação da metodologia como inapropriada ao contexto (Wood Jr. e Caldas, 1997, 1998).

Por fim, um terceiro tipo de comportamento – adaptação criativa- é aquele em que a organização nem procura fingir que adota uma técnica estrangeira na qual não acredita nem a nega. Neste caso o que ocorre é uma releitura dos conceitos a partir da realidade local para atender aos objetivos singulares da organização. A adaptação criativa remete ao conceito de antropofagia organizacional. Ao adotar modelos importados, as organizações procuram extrair o melhor deles, fazendo uma apropriação sem preconceitos e traduzindo a tecnologia para o seu universo sócio-cultural (Wood Jr. e Caldas, 1997, 1998).

Recorrendo, agora, a outro autor, podem ser identificados cinco traços muito influentes ao nível organizacional: a hierarquia, o personalismo, a malandragem (muito relacionada com o “jeitinho”), o sensualismo e o estilo aventureiro (Freitas, 1997). A malandragem, representada pelo “jeitinho” e pela flexibilidade, não deve ser encarada somente no sentido estrito da palavra como um aspecto negativo. Pela necessidade de se adaptar e de ser flexível para sair das situações problemáticas, o malandro é uma pessoa dinâmica e activa em busca de soluções criativas. O “jeitinho”, de certa forma, é o que faz o país andar para a frente (Freitas, 1997; Motta e Alcadipani, 1999). Nas relações pessoais a dose de sensualismo do brasileiro é um meio de obter aquilo que deseja mais facilmente e de tornar as relações mais agradáveis e mais propícias. E quem é alvo desse comportamento não se sente forçado a fazer aquilo que lhe é pedido, mas sim atraído a fazê-lo (Freitas, 1997; Motta e Alcadipani, 1999).

Destacamos, ainda, um estudo realizado entre Setembro e Novembro de 2007, pelo The Boston Consulting Group (BCG) e pela The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), designado *Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015*, cujo objectivo foi verificar as questões mais relevantes para os países, em termos de Recursos Humanos, e no qual o Brasil (onde foram inquiridos 178 executivos), demonstrou que os tópicos que considera mais pertinentes são o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e a gestão de talentos. A questão da administração da melhoria do desempenho e formas de recompensá-la foi apontada como o terceiro ponto importante. O tema da

Responsabilidade Social ocupou uma posição média, quer em relação à sua necessidade de actuação, quer em relação à sua importância actual (Dyer, 2008)²¹.

Fazendo, agora, referência às características da cultura organizacional brasileira que têm por base traços ou factores nacionais (ou seja, características que, no fundo, se misturam ao nível nacional e organizacional), comecemos por Gannon (2004), que analisou a cultura brasileira sob uma perspectiva metafórica, recorrendo ao samba, que transmite a paixão brasileira pela vida. Segundo o autor, o samba é um símbolo nacional que identifica o Brasil em todo o mundo. O autor refere cinco características do samba brasileiro que fazem um retrato da cultura do país no que diz respeito ao povo, comportamentos e forma de fazer negócios. São elas: pequenos passos circulares, contacto físico, ondulação, fuga espontânea e paradoxo dos bailarinos. No que diz respeito à primeira característica, a noção de passos pequenos e de circularidade, presente no samba, confunde-se com a história brasileira, a qual foi sendo construída por pequenas etapas, começando desde logo com a descoberta “acidental” do território. A existência de várias formas de governo ao longo do tempo, bem como a hesitação existente à volta dessas formas, demonstram bem a noção de pequenos passos e circularidade presentes na história brasileira. Outros aspectos demonstram ainda essa característica: a grande variedade de partidos políticos (alguns com ideologias muito parecidas), o sistema financeiro (com uma grande circularidade monetária), o sistema educativo (bastante liberal até ao ensino universitário e muito controlado a partir daí, onde só através de muitos e pequenos passos é que se atingem os objectivos), as relações pessoais que se constroem de forma gradual, a realização de negócios que pressupõe o amadurecimento prévio e gradual de um relacionamento interpessoal, a vasta hierarquia organizacional (que implica que tenham que ser dados vários passos até se obter uma autorização/decisão final) e a tendência a dizer “não” nas negociações (como forma de prolongar ainda mais o processo negocial) (Gannon, 2004).

²¹ Este estudo foi a continuação de outro realizado em Janeiro de 2007, apenas em território Europeu, e que se designou *The future of HR in Europe – Key challenges through 2015. Os tópicos analisados em ambos os casos (e que se dividiram em quatro vertentes) foram as seguintes*: Crescimento e Competição Global; Modificações Ambientais; Desempenho da Empresa e Adaptação/Melhoria no RH. Na primeira, que trata de iniciativas económicas, destacaram-se: Atendimento das Expectativas de Recrutamento; Administração da Globalização; Como se Tornar uma Organização que Aprende e Gestão de Talentos. Na segunda vertente, esfera das implicações sociais, sobressaíram: Gestão de Aspectos Demográficos; Administração da Diversidade; Gestão de Responsabilidade Social Corporativa; e Administração entre Trabalho e Vida Pessoal. Já a Estrutura da Organização, o Incremento do Nível de Comprometimento dos Funcionários, a Gestão de Mudança e a Transformação Cultural, a Melhoria do Desenvolvimento de Lideranças e a Melhoria da Gestão de Performance e Recompensas estão ligados ao terceiro item de destaque - Desempenho da Empresa. Por fim, aspectos de Adaptação/Melhoria no RH englobam: Transformação do RH em Parceiro Estratégico; Domínio de Processos em RH; Outsourcing e Partilha de Serviços em RH e Avaliação de Desempenho do RH e do Funcionário (Dyer, 2008).

Relativamente ao contacto físico, tal como o samba é uma dança onde esse tipo de contacto está amplamente presente, também a cultura brasileira se baseia muito nessa forma de contacto, nomeadamente durante a realização dos negócios, onde é muito habitual e intenso o contacto visual e físico e onde a proximidade entre as pessoas é bastante elevada (Gannon, 2004). Sob o ponto de vista da ondulação, apesar de a circularidade demonstrar uma certa lentidão para se alcançar uma meta ou objectivo, a ondulação (também típica do samba) mostra a procura de atalhos para se conseguir algo. No Brasil é muito comum fazer as coisas através do contorno das regras e dos obstáculos. Assim, devido em grande parte ao excesso da burocracia, é natural que no Brasil se tenha desenvolvido a arte da “ondulação”, isto é, de contornar as regras. O “jeitinho” é também aqui apontado como uma forma de contornar a lei (Gannon, 2004).

No que diz respeito à fuga espontânea, quando o brasileiro sente incertezas em relação a algo, encontra fugas espontâneas para sair dessas incertezas, sendo o samba uma dessas formas de fuga. De facto, o samba é uma forma de fugir aos principais problemas do dia-a-dia do povo brasileiro: desemprego, baixa qualidade de vida, pobreza e criminalidade. Neste âmbito, a forma do brasileiro negociar passa pela espontaneidade (na forma de comunicar, de se relacionar com potenciais parceiros económicos, etc.) (Gannon, 2004).

Por fim, em relação ao paradoxo dos bailarinos o brasileiro tem uma forma paradoxal de viver: é capaz de andar um ano inteiro a poupar dinheiro para gastar tudo numa fantasia de Carnaval, na medida em que durante o desfile pode assumir a identidade que quiser e esquecer todos os seus problemas (opinião também partilhada por DaMatta, 1990). Esta forma paradoxal de estar na vida gera incertezas nos negócios. Daí que a palavra-chave para fazer negócio no Brasil seja paciência (Gannon, 2004).

Gesteland (1999), por sua vez, identifica o Brasil como sendo um território com ênfase nas relações, isto é, priorizam-se as pessoas em detrimento das tarefas (apenas o sul do país apresenta uma ênfase moderada nos negócios), uma cultura informal e igualitária, policrónica (o tempo é flexível) e muito expressiva.

Trompenaars e Hampden-Turner (1998), por seu turno, identificam o Brasil como sendo uma cultura universalista (o que está correcto pode ser aplicado universalmente), comunitarista (as pessoas actuam em função do grupo), afectiva (tendência para mostrar as emoções abertamente), específica (separação entre a vida pessoal e a vida profissional), que cultiva o *status* adquirido (*status* baseado naquilo que a pessoa faz e atinge), com uma orientação temporal sequencial e organizada (faz

previsões para o futuro e o presente e o futuro estão ligados) e com uma orientação mais forte para o interior, embora oscile com o exterior (prevalece a crença de que a envolvente é controlável pelo sujeito, embora por vezes aquela seja algo demasiado poderoso para ser modificado de acordo com a vontade do indivíduo).

Em relação ao Projecto Globe (House et al, 1999, 2002, 2004), o Brasil demonstrou ser uma cultura com uma orientação média para a realização ou desempenho (as organizações dão algum incentivo e prémios aos seus membros por esforços ou resultados voltados para a qualidade, cumprimento de metas ou excelência), com uma assertividade relativamente alta (existe pouca agressividade nas relações entre os indivíduos), com uma média (a tender para alta) orientação para o futuro (as organizações valorizam o planeamento a longo prazo), com uma média (a tender para baixa) orientação humanista (as organizações incentivam as pessoas a comportarem-se de maneira justa, amigável, e altruísta com os outros, potenciando a construção de um ambiente de trabalho fraterno e onde as decisões agradem a todos os envolvidos), com uma média tendência para o colectivismo institucional e grupal (embora com mais intensidade ao nível grupal, ou seja, há maior lealdade para com os grupos informais do que em relação à organização), com uma média igualdade no género, com uma alta distância de poder e com uma média aversão à incerteza.

Hofstede (1980), identifica o Brasil como um país de cultura colectivista, com uma distância razoável do poder, uma grande aversão à incerteza e uma sociedade que oscila entre valores femininos e masculinos.

Sendo um país colectivista, o Brasil possui uma cultura cujas acções se traduzem na defesa dos interesses do grupo, da família ou de outros laços relevantes e onde se considera incompreensível um comportamento económico estritamente voltado para a satisfação das vontades próprias. No sentido da realização de necessidades, o indivíduo de uma sociedade colectivista não teria como principal satisfação a auto-realização, como ocorre nos países individualistas, mas a satisfação das necessidades do grupo, ou seja a necessidade de identificação com o grupo torna-se superior à necessidade de realização do seu potencial individual. Além disso, no Brasil, a relação entre superior e subordinado é hierarquizada, existindo a dependência do subordinado, onde os laços de relacionamento pessoais resultam na lealdade entre os envolvidos ou na mudança de prioridades de uma determinada tarefa. Hofstede também cita o efeito moral existente na relação entre pai e filho, reflectida nesta relação de trabalho, falando sobre a

importância da manutenção das “aparências” (dignidade) e da harmonia nas relações neste tipo de sociedade (Hofstede, 1983).

O Brasil é, ainda, considerado um país que mantém uma certa distância do poder, o que significa, conforme Hofstede, que a lealdade, o respeito e a dependência dos filhos em relação aos pais é grande, tal como do subordinado em relação ao patrão, ao mesmo tempo que a atitude da parte dominadora corresponde ao paternalismo.

O Brasil possui, também, uma considerável aversão à incerteza, tendo necessidade de reproduzir regras de comportamento, comportamentos formais e padronizados, de estabelecer rituais e de planejar a curto e médio prazos (evitando fazer planos a longo prazo, temendo a incerteza futura). É, ainda, pouco tolerante com a questão da pontualidade, não aceitando padrões de comportamento fora do que é considerado normal.

Por fim, quanto à dimensão masculinidade/feminilidade, o Brasil se encontra-se numa posição média. Porém, DaMatta afirma que a sociedade brasileira é feminina. As figuras que melhor refletem o espírito do Brasil seriam personagens como Dona Flor, Capitu ou Gabriela, pois o feminino assume um aspecto relacional básico e necessário da cultura e as mulheres demonstram o seu poder de relacionamento, funcionando como mediadoras (DaMatta, 1997).

Segundo Sadzinski, Kraisch e Borini (2006), as dimensões culturais de Hofstede podem ser explicadas pelos traços culturais herdados pela história da colonização. Assim, a aversão à incerteza deve-se a uma educação católica marcada pelo seguimento da obediência e pelo conformismo. Além disso, o Brasil é o país dos intermediários, pois nada se faz sem um intermediário. Logo, tudo depende da actuação de intermediários ou do ‘jeitinho’ brasileiro, isto porque no país o direito vem antes do facto (Aidar et al, 1995). O excesso de regulamentações, a burocracia e a implantação de controlos formais (formalismo), claramente evidenciados na Constituição Federal do Brasil, excessivamente extensa e detalhista, são uma típica resposta à aversão à incerteza existente na sociedade brasileira. Da mesma forma, o patrimonialismo, também tão presente nessa sociedade, através da procura do Estado para a satisfação dos interesses privados, pode também ser interpretado como uma outra maneira de manifestação da elevada aversão à incerteza existente no Brasil (Freitas, 1997; Motta e Alcadipani, 1999).

A elevada distância de poder detectada no Brasil é explicada pela existência da monocultura escravista que reinou por quase quatro séculos na sociedade brasileira. Por

um lado, o senhor do engenho, o cafeicultor ou o grande industrial. Por outro lado, os escravos e os imigrantes lavradores e operários. Embora, o povo sobreviva dentro do mito da igualdade de direitos, basta uma simples situação de litígio para ser estabelecida a distância de poder expressada nas célebres frases: “Você sabe com quem está falando?” ou “Quem você pensa que é?” (Aidar et al 1995).

O colectivismo é materializado pela dependência moral dos funcionários em relação à empresa e pela maior preocupação dos dirigentes em relação às regularidades. A empresa é o típico retrato da *Casa Grande e Senzala* de Gilberto Freire: a camaradagem para com os colegas e a total subordinação ao chefe. No país, o povo tenta ao máximo evitar o conflito, resguardando as suas esperanças nos deuses (cristão, afros, indígenas) ou no “jeitinho” (Aidar et al 1995).

Por fim, quanto à feminilidade, ela está patente no comportamento caloroso do povo brasileiro. O Brasil acolheu não só os portugueses, mas imigrantes de toda Europa e principalmente os africanos. Muito das heranças indígenas, como, por exemplo, a disposição de trabalhar apenas para sobreviver, faz parte do comportamento do brasileiro. Nas empresas ou nas escolas não se espera dos alunos mais do que a média e os superiores são apreciados mais pela sua camaradagem e carisma do que pelo seu brilhantismo (Sadzinski, Kraisch e Borini, 2006). O brasileiro procura primeiro conhecer o parceiro e só depois fazer negócios, ou seja, a amizade e o relacionamento estão antes do negócio.

Vemos, assim, que não obstante a variedade de teorias e de estudos que se debruçam em torno da cultura brasileira, esta apresenta traços que se podem destacar por serem mais ou menos comuns aos diversos autores. Falamos aqui na alegria e simpatia do povo, no famoso “jeitinho”, na distância de poder, na aversão à incerteza, no colectivismo e na lógica relacional, entre outros.

Vejamos, em seguida, quais são as características que maior destaque possuem ao nível da cultura nacional e organizacional portuguesa.

2.2.3. A Cultura Portuguesa

Começando esta análise pela literatura de base antropológica, ou seja relativa à **cultura nacional**, podemos recorrer a Pascoaes (1920), para quem a herança e tradição têm para o povo português um sentido colectivo pois, se o português herdou, como indivíduo, as qualidades da família, herdou também as da sua raça. O autor aponta alguns traços típicos em relação à personalidade portuguesa, traços esses que, como um

todo, formam a cultura de Portugal. Assim, em termos de qualidades, o português possui um forte espírito messiânico e de aventura e um grande sentimento de independência e de liberdade. Já no que diz respeito aos defeitos, falta ao povo português a persistência e, além disso, é um povo marcado por um sentimento de tristeza.

Mas, um dos estudos antropológicos que melhor nos ajuda a compreender o povo português é o estudo de Jorge Dias (1990). Segundo o autor, é difícil estabelecer as bases culturais permanentes de um povo estratificado e com oito séculos de história. A herança cultural de um povo é fatalmente afectada por influências do exterior (aculturações) e por transformações de estrutura determinantes pela sua própria evolução e Portugal não é excepção. A nação portuguesa tem, assim, uma grande diversidade cultural, quer em termos das várias regiões naturais, quer em termos das diferenças culturais próprias dos estratos sociais que a formam. Não podemos esquecer que a população portuguesa é constituída pela fusão de vários elementos étnicos, de norte a sul do país.

Assim, o português resultante dessa fusão é um misto de sonhador e de homem de acção, possuindo um certo fundo prático e realista. Embora, não busque o conforto, tem um gosto paradoxal pela ostentação e pela riqueza. Não gosta de conflitos mas, quando ferido no seu orgulho, pode ser violento e cruel. É muito religioso e possui uma forte crença nas soluções milagrosas. Tem uma enorme capacidade de adaptação ao meio que o rodeia, mas falta-lhe a exuberância e a alegria espontânea e ruidosa dos povos mediterrâneos. É mais inibido do que os outros povos meridionais, pelo medo de cair no ridículo. Não sabe viver sem o sonho nem sem a glória e, para ser competente nas funções que desempenha, tem que estar motivado. É muito afectivo, quando está sentimentalmente envolvido, e a família está em primeiro lugar. Detesta o impessoal e o abstracto e coloca acima de tudo as relações humanas. É, pois, um povo paradoxal, cujos defeitos podem ser virtudes e vice-versa, conforme a égide do momento (Dias, 1990).

Em outro estudo, desenvolvido por Oliveira Marques, este autor defende que não há em Portugal um tipo de cultura único, o que já se havia verificado nos séculos XIV e XV, séculos que foram determinantes para a formação da cultura portuguesa. Assim, nessa época, era possível distinguir entre cultura senhorial (da Corte), clerical (da Igreja) e popular (do povo, em geral, e da burguesia, em particular). Logo, a cultura portuguesa foi-se formando, não só a partir desses estratos sociais, mas também por

intermédio dos intercâmbios comerciais, políticos e culturais que se intensificaram em todo o mundo, nomeadamente em Portugal (Marques, 1990).

António José Saraiva, defende que as relações hierárquicas existentes entre o povo português, têm origem na tradição cavaleiresca, na qual a relação de subordinação se baseava na fidelidade. Segundo o autor, era o laço de amizade, a confraternidade e as armas que uniam os cavaleiros entre si, e não a disciplina hierárquica (Saraiva, 1991).

O povo português é, ainda, caracterizado como um povo “molengo”, desorganizado, contemplativo, romântico, avesso às grandes ideias, indisciplinado, avesso à mudança, paternalista (sobretudo em relação ao Estado), cosmopolita e dado à tragédia²² (Santos et al, 2007).

Uma característica avançada por José Gil é a prática do “desenrasque” que, em esferas mais elevadas, conduz à beira da corrupção. Essa característica é, muitas vezes, usada como uma forma de não cumprir a lei. Ora, como a lei admite um certo espaço de tolerância, derivado da possibilidade de diferentes interpretações, o português usa essa margem para não a cumprir, mas para que assim não o pareça. Deste modo, os portugueses são um povo “esperto”. O autor aponta, ainda, outras características. O medo – nomeadamente o medo de “não se estar à altura” – e que se reflecte frequentemente num notório complexo de inferioridade, ocorre em praticamente todos os estratos da vida nacional. A inveja, o queixume (queixa-se de tudo e de todos), o ressentimento, a incapacidade de ousar e de assumir os riscos da sua individualidade, esgrimindo-as contra os que têm sucesso ou se atrevem a sobressair, são características negativas do povo português, e limitadoras, da sua identidade colectiva. O autor ressalta ainda a solidariedade para com a mediocridade e os medíocres, o que significa que os portugueses têm uma enorme tendência para proteger os medíocres e os incompetentes, o que acaba por impedir (ou dificultar seriamente) a diferenciação e o estímulo da qualidade, da competência e da iniciativa criadora. Devido ao receio de “não se estar à altura”, ou seja, de serem potenciais medíocres, ao protegerem os medíocres e os incompetentes acham que estão, no fundo, a proteger-se a si próprios (por descrerem nas suas potencialidades)²³ (Gil, 2005).

²² É curioso verificar que, sobretudo actualmente, quando se retratam as características dos portugueses, os traços negativos são os que mais sobressaem, o que não deixa de ser uma evidência do “queixume”, do ressentimento e do medo de “não estar à altura” - características identificadas por José Gil (2005).

²³ De resto, esta característica pode ser vista também sob o âmbito organizacional.

Num estudo realizado por Sá e Reto (2002), o conformismo é apontado como uma das características que mais sobressaem nos portugueses, o que vai ao encontro de uma outra característica – aversão ao risco e ao confronto.

Em relação aos valores culturais das gerações portuguesas, Ferreira (1998) refere que os aspectos materialistas, como a posse do dinheiro, têm um papel fundamental entre as camadas mais jovens, embora não exclusivo. A manutenção do crescimento económico, da segurança e da ordem, constituem objectivos prioritários para a população jovem portuguesa. O comportamento materialista está, assim, relacionado com o bem-estar material, com a segurança física, com o *status* socioeconómico, com os níveis de instrução e com os níveis de exposição à circulação de informações, conhecimento e ideias. Por outro lado, a camada social e escolarmente mais favorecida, residente em *habitat* urbano, é a que mais facilmente adere a valores de tolerância e de uma sociedade mais humanizada. O actual contexto profissional instável, vai dando lugar à flexibilidade laboral e, a par do cultivo de valores materialistas, são cultivados valores de ordem cultural. Assim, o que se verifica é que os valores culturais tradicionais, típicos das gerações anteriores, coexistem com os valores contemporâneos, típicos das novas gerações.

Façamos, ainda, referência ao livro intitulado “Portugal, Valores Europeus, Identidade Cultural”, coordenado por Luís França, com base em resultados apurados num estudo levado a cabo pelo *European Values Study*, o qual foi criado em 1978, pela Fundação Europeia para o Estudo dos Valores, com o objectivo de estudar quer a existência de eventuais sistemas comuns de valores, quer as eventuais mudanças dos valores nas sociedades europeias. Portugal participou pela primeira vez neste grupo de investigação em 1990, através do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento. Os resultados do estudo foram publicados por este Instituto em 1993, no referido livro. França (1993) divulgou algumas das conclusões desse estudo, nomeadamente no que diz respeito à importância que determinados aspectos assumem para os portugueses, a saber: em primeiro lugar está a família, em segundo o trabalho, em terceiro os amigos, em quarto os tempos livres, em quinto a religião e em sexto a política.

Ainda a respeito desse estudo, mas servindo de ponte para a caracterização da **cultura organizacional** portuguesa, as conclusões foram as seguintes: quanto mais elevado é o *status* dentro da empresa maior é a preocupação com as questões éticas. Porém, o estudo também indica que a geração mais jovem adere mais facilmente às questões éticas. Além disso, em Portugal, a questão do brio profissional apresenta-se

muito relevante. Uma outra conclusão foi que os portugueses procuram seguir sempre as instruções dos superiores hierárquicos e uma remuneração elevada e um bom ambiente de trabalho continuam a ser os valores mais importantes. A segurança do emprego é também um aspecto importante. Por fim, concluiu-se que, em Portugal, as atitudes segregacionistas são muito acentuadas, o que se materializa pela resistência às reformas antecipadas (com o intuito de dar emprego aos mais novos) e pela resistência à oferta de emprego aos trabalhadores estrangeiros e aos deficientes (França, 1993).

Também no âmbito do comportamento cultural dos portugueses também no que se refere à vida empresarial, Borges e Pires (1998) referem que as condições materiais estão no centro das preocupações. Assim, as questões mais importantes em termos profissionais são a estabilidade, a segurança de emprego e um bom nível salarial. O empenho e a dedicação são eleitos como os valores a preservar em termos profissionais.

Mais recentemente, um estudo realizado durante Janeiro de 2007, pelo The Boston Consulting Group (BCG) e pela European Association for Personnel Management (EAPM), designado *The future of HR in Europe – Key challenges through 2015*, cujo objectivo era verificar as questões mais relevantes para os países, em termos de Recursos Humanos e no qual Portugal participou (onde foram inquiridos 25 executivos), foi demonstrado que os tópicos mais pertinentes para os empresários portugueses são a gestão de talentos, a gestão da mudança e das transformações culturais e a gestão da Responsabilidade Social (Caye, 2007)²⁴.

Cabral-Cardoso refere que uma das principais mudanças da gestão portuguesa nos últimos anos foi o crescimento da desigualdade e diversidade, o que gerou tensões na sociedade portuguesa, tornando-se um autêntico desafio para os gestores do país (Cabral-Cardoso, 2006). Não obstante estas e outras mudanças, a sociedade portuguesa permanece uma sociedade relacional, isto é, as relações pessoais são essenciais no âmbito dos negócios. A famosa “cunha” permanece como o factor principal para a aquisição de um emprego. O autor refere, ainda, outras características típicas do contexto organizacional português: lealdade e relações pessoais, interacção cara-a-cara e falta de confiança fora do grupo (Cabral-Cardoso, 2006).

Cunha (2005) chama a atenção para o facto de ser necessário levar em consideração que nas últimas décadas surgiu uma nova identidade em Portugal, visto que o país antigamente vivia de uma forma proteccionista e fechada, seguindo modelos organizacionais específicos. Com a abertura para o bloco económico europeu, grandes

²⁴ Os restantes tópicos analisados já foram mencionados no ponto relativo à cultura organizacional brasileira.

transformações ocorreram no estilo de gestão português. Após ter realizado um estudo com 71 gestores em Portugal, o autor verificou a existência das seguintes características no estilo de gestão: paroquialismo (visão isolada do mundo), orientação burocrática (seguimento de regras), paternalismo (passividade e obediência em troca de protecção “superior”), falta de competências de gestão (imediatismo e acções descoordenadas), soluções internacionais (importadas pelas corporações multinacionais), *benchmarking* (adopção de práticas empresariais mundiais), pensamento gerencial (maior sofisticação no pensamento ao nível da gestão), foco internacional (surgimento de uma geração nova de gestores com uma perspectiva internacional), estilo “global” (bom uso das competências tradicionais do estilo de gestão latino) e nova representatividade gerencial (desenvolvimento de um novo papel para o gestor) (Cunha, 2005).

Rego (2004) refere que o português comunica de modo indirecto, procura ser diplomático (nem sempre diz “não” como gostaria), valoriza as relações interpessoais e as amizades e valoriza mais a boa relação com o superior do que a transparência e a justiça dos procedimentos. Sob o ponto de vista mais negativo, os portugueses são propensos ao “amiguismo”. Contudo, digamos que o principal traço cultural aqui definido pelo autor é de teor afiliativo/relacional no que diz respeito às relações interpessoais. De resto, o autor sugere que os gestores estrangeiros que exercem a sua actividade em Portugal necessitam de considerar as particularidades afiliativas da cultura portuguesa, dando especial atenção ao estilo de liderança utilizado com os colaboradores, ao modo como comunicam com eles e procuram motivá-los, à forma como premeiam o desempenho e à maneira como lidam com os conflitos (Rego, 2004).

Refiram-se, ainda, as ideias de Dias (1990), que afirma que o português detesta o impessoal e o abstracto e coloca acima de tudo as relações humanas, o que originou uma das burocracias mais rígidas da Europa pois, em situações invulgares, mas submetidas à rigidez das normas, a tendência é remeter o problema para um nível hierárquico superior. Em Portugal, fazer negócios está mais associado ao contexto relacional do que material. Em muitas empresas, os casos de falta de racionalização, derivam do facto do português fazer projectos vagos, que não pensa em concretizar pois, no íntimo, acredita que as coisas acontecerão milagrosamente (Dias, 1990).

Fazendo, agora, referência às características da cultura organizacional portuguesa que têm por base traços ou factores nacionais (ou seja, características que, no fundo, se misturam ao nível nacional e organizacional), comecemos por Gannon (2004), que fez uma análise da cultura em Portugal partindo da metáfora das touradas.

Para tal, baseou-se em quatro características culturais ligadas à tourada: orgulho nas tradições, estratificação e unidade, arte e matança humana e coragem inútil/desproveitosa.

Relativamente ao orgulho nas tradições, o autor refere que a própria forma como a tourada se apresenta remonta à tradição do século XVII, ou seja, os cavaleiros representam os nobres e os forcados os homens do povo. Com efeito, os forcados representam o típico trabalhador português, simples e honesto, que sabe qual é o seu lugar na estratificação social, mas que ainda assim sente orgulho por ocupar um papel na sociedade (ou na tourada). Além disso, o ritual da tourada reflecte a constante busca do povo português pela verdade interior, a qual está ainda ligada a uma grande religiosidade. Logo, através da pega é notório que o português tem um enorme sentido de orgulho e uma grande vontade de mostrar a si e aos outros aquilo que é capaz. A autoridade do cavaleiro presente na arena também se transpõe para fora dela (para as empresas), isto é, a hierarquia normalmente não é questionada e quem simboliza a autoridade tende a ser respeitado, à semelhança do respeito que os toureiros sentem pelos cavaleiros (Gannon, 2004).

Embora Portugal seja uma sociedade mais feminina, o homem ocupa o papel central na liderança doméstica (pelo menos em termos financeiros) e a mulher continua a ter como responsabilidades as tarefas caseiras (ainda que também trabalhe fora de casa). Logo, a feminilidade da cultura portuguesa advém do facto de ser atribuído um grande valor à terra, ao ambiente e aos relacionamentos interpessoais (Gannon, 2004).

Em relação aos negócios, a tradição também é aqui muito importante, tendo por base a confiança a longo-prazo. Tal como o touro é visto como um estranho a tentar “tomar conta do negócio”, o gestor português olha com desconfiança para aqueles com quem negocia. Assim, apesar de amigável, o português é desconfiado, pelo que o relacionamento construído fora do local de trabalho é uma boa forma para desenvolver laços de confiança. De resto, a falta de inovação presente nas organizações portuguesas, também se assemelha à excessiva tradição vivida nas arenas (Gannon, 2004).

No âmbito da estratificação e unidade, o autor refere que o colectivismo português está também presente nas touradas, pois quando um cavaleiro entra na arena os outros cinco dão as mãos e desejam-lhe boa sorte, ou seja, a pertença a um grupo é mais importante do que o sucesso individual. Do mesmo modo, no fim de cada espectáculo, os cavaleiros e forcados encontram-se no centro da arena e dão as mãos, o que significa a unidade para além da estratificação imposta pelas diferenças entre as

classes sociais, ou seja, não é o nobre ou o homem do povo que reclama a vitória, mas sim o grupo como um todo, o que acaba por ser transposto para a vida organizacional, no seio da qual as pessoas agem em grupo, sendo leais aos seus “pares” (Gannon, 2004).

Relativamente à característica que diz respeito à arte e matança humana, existe uma grande preocupação em torno da *performance* e da apresentação estética demonstrada ao longo da tourada (e protagonizada, sobretudo, pelo cavalo lusitano), a qual se transmite para fora dela, através da música, da arte e da arquitectura portuguesas. No campo dos negócios, os portugueses são perfeccionistas e detalhistas (tal como ocorre na tourada) e colocam tudo no papel, através dos contratos. No que diz respeito ao que o autor designa por matança humana, esta tem apenas como alvo os forcados (povo) e não os cavaleiros (nobreza), o que demonstra que são as pessoas da classe ou hierarquia mais baixa que fazem o trabalho mais difícil (pelo menos fisicamente).

Por fim, no âmbito da coragem despropositosa, a bravura e o orgulho do povo português está bem representada na figura do forçado, que nada ganha em termos financeiros e por vezes até corre riscos desnecessários dentro da arena. Assim, exerce aquele papel pelo orgulho que sente em fazê-lo e também para aprender a dar o valor às dificuldades sentidas na vida, nomeadamente pelos seus antepassados. Logo, desistir é mais grave do que ficar ferido, o que ocorre também fora da arena, já que os portugueses não gostam de ferir o ego e por isso não gostam de desistir (Gannon, 2004). Ao nível profissional, os portugueses são determinados e persistentes (como os forcados), porém nem sempre a determinação é vista como algo positivo, pois por vezes complica a flexibilidade negocial. Daí que a negociação em Portugal possa ser difícil, complicada e morosa, até porque implica um prévio e extenso relacionamento interpessoal (Gannon, 2004).

Gesteland (1999), por sua vez, identifica Portugal (incluído no grupo de países da Europa Latina/Sul) como sendo um território com ênfase moderada nos negócios (maior orientação para as tarefas do que para as pessoas), uma cultura informal e igualitária, moderadamente monocrónica (o tempo é relativamente rígido) e muito expressiva.

Trompenaars e Hampden-Turner (1998), por seu turno, identificam Portugal como sendo uma cultura que oscila entre o comunitarismo e individualismo (as pessoas oscilam entre uma actuação individual e em grupo), afectiva (tendência para mostrar as

emoções abertamente), específica (separação entre a vida pessoal e a vida profissional), que cultiva o *status* adquirido (*status* baseado naquilo que a pessoa faz e atinge), com uma orientação temporal sincrónica (transporta o seu passado, através, do presente, para o futuro e só considera a mudança se a sua herança lhe oferecer segurança para tal) e com uma orientação mais forte para o interior, embora oscile com o exterior (prevalece a crença de que a envolvente é controlável pelo sujeito, embora por vezes aquela seja algo demasiado poderoso para ser modificado de acordo com a vontade do indivíduo).

Em relação ao Projecto Globe (House et al, 1999, 2002, 2004), Portugal demonstrou ser uma cultura com uma baixa orientação para a realização ou desempenho (as organizações tendem a incentivar e premiar pouco os seus membros por esforços ou resultados voltados para a qualidade, cumprimento de metas ou excelência), com uma assertividade média (a passividade oscila com a agressividade nas relações entre os indivíduos), com uma média (a tender para baixa) orientação para o futuro (as organizações valorizam até certo ponto o planeamento a longo prazo), com uma média (a tender para baixa) orientação humanista (as organizações incentivam as pessoas a comportarem-se de maneira justa, amigável, e altruísta com os outros, potenciando a construção de um ambiente de trabalho fraterno e onde as decisões agradem a todos os envolvidos), com uma média tendência para o colectivismo institucional e grupal (embora com uma intensidade bastante superior ao nível grupal, ou seja, há maior lealdade para com os grupos informais do que em relação à organização), com uma alta igualdade no género, com uma alta distância de poder e com uma média aversão à incerteza.

Falando agora do estudo de Hospede (1980), o qual também envolveu Portugal, foram obtidas as seguintes conclusões a respeito do país: Portugal é um país de cultura colectivista, possuindo uma distância razoável do poder e uma forte aversão à incerteza, sendo uma sociedade de valores mais femininos do que masculinos.

Sendo um país colectivista, Portugal possui uma cultura cujas acções se traduzem na defesa dos interesses do grupo, da família ou de outros laços relevantes e onde se considera incompreensível um comportamento económico estritamente voltado para a satisfação das vontades próprias. No sentido da realização de necessidades, o indivíduo de uma sociedade colectivista não teria como principal satisfação a auto-realização, como ocorre nos países individualistas, mas a satisfação das necessidades do grupo, ou seja a necessidade de identificação com o grupo torna-se superior à necessidade de realização do seu potencial individual. Além disso, em Portugal, a

relação entre superior e subordinado é hierarquizada, existindo a dependência do subordinado, onde os laços de relacionamento pessoais resultam na lealdade entre os envolvidos ou na mudança de prioridades de uma determinada tarefa. Hofstede também cita o efeito moral existente na relação entre pai e filho, reflectida nesta relação de trabalho, falando sobre a importância da manutenção das “aparências” (dignidade) e da harmonia nas relações neste tipo de sociedade (Hofstede, 1983).

Portugal é, ainda, considerado um país que mantém uma certa distância do poder, o que significa, conforme Hofstede, que a lealdade, o respeito e a dependência dos filhos em relação aos pais é grande, tal como do subordinado em relação ao patrão, ao mesmo tempo que a atitude da parte dominadora corresponde ao paternalismo (Hofstede, 1983).

Portugal possui, também, uma forte aversão à incerteza, tendo necessidade de reproduzir regras de comportamento, comportamentos formais e padronizados, de estabelecer rituais e de planear a curto e médio prazos (evitando fazer planos a longo prazo, temendo a incerteza futura) (Hofstede, 1983).

Por fim, quanto à dimensão masculinidade/feminilidade, Portugal é uma cultura mais feminina do que masculina (Hofstede, 1983), característica que explica parcialmente porque é que os sistemas de recompensa do mérito, ao introduzirem factores “agressivos” de competição e diferenciação, são dificilmente implantáveis e geram, por vezes, efeitos perversos. Porém, a feminilidade não é propriamente um defeito numa cultura. Segundo Rego (2004), os países escandinavos são mais femininos do que Portugal e atingiram níveis bastante elevados de desenvolvimento económico, o qual foi conciliado com uma forte orientação para a qualidade de vida, o equilíbrio social e a qualidade ambiental. Já no caso de alguns países com culturas marcadamente masculinas, o crescimento económico é alcançado, mas muitas vezes às custas da exclusão social e do desrespeito ambientais. O autor defende, ainda, que Portugal pode melhorar os índices de desenvolvimento económico sem se descaracterizar. Apenas necessita de mais orientação para o rigor, o planeamento e a organização e de premiar o mérito, criando transparência e “driblando” a inveja. É também essencial que os portugueses assumam as suas responsabilidades individuais, para que a impunidade não se pratique. Por fim, há que trabalhar no sentido de que as qualidades do povo português sejam canalizadas para o desenvolvimento económico e para o aumento do bem-estar nacional (Rego, 2004).

Em suma, a cultura empresarial portuguesa vive mais em função do presente e procura preparar com cuidado o futuro. Por ter pouca auto-confiança, ou mesmo pelo facto de que historicamente o futuro nunca ter sido muito promissor, existe no português uma tendência para prevenir eventualidades e ser prudente, de forma a evitar aventuras ruinosas. Daí o seu pessimismo e aversão à incerteza, não obstante o facto de ser considerado um povo “desenrascado”.

Feitas as devidas referências à cultura brasileira e portuguesa, vejamos agora de que forma é que a cultura se relaciona com a dinâmica organizacional, mais particularmente ao nível da Responsabilidade Social.

2.3. Cultura e Responsabilidade Social

Sendo um dos objectos de estudo deste trabalho a relação da cultura com as práticas de gestão das organizações, nomeadamente no âmbito da Responsabilidade Social, entendemos ser pertinente dar o devido destaque a essa relação, com base numa revisão da literatura que se debruça sobre esse tema.

Relativamente à influência da cultura na dinâmica organizacional, de um modo geral, podemos recorrer a duas abordagens distintas: *culture-free* e *culture-bound*. A primeira preconiza que as práticas de gestão são idênticas em todas as nações e organizações, não dependendo de nenhuma peculiaridade. Já a segunda abordagem determina que a cultura é um factor importante que distingue as diferentes práticas de gestão existentes nos vários países (Child e Kieser, 1979; Maurice, 1979).

Uma vez que no âmbito deste estudo nos interessa a perspectiva da *culture-bound* iremos apresentar em seguida alguns autores que defendem a influência da cultura na gestão empresarial, dando particular ênfase à gestão de cariz social.

Comecemos, assim, por fazer referência a Haire, Ghiselli e Porter (1996), que com base num inquérito realizado a 3600 gestores de diferentes países, sobre motivações e atitudes, chegaram à conclusão de que existe uma tendência, por parte dos gestores para exprimir opiniões comuns sobre a gestão. Porém, não obstante uma certa unanimidade a esse nível, os autores detectaram diferenças significativas entre os países, estando entre 25 e 30% dessas diferenças relacionadas com a origem nacional.

No seguimento deste tema, Negandhi (1975) refere que os gestores podem alcançar os seus objectivos seguindo métodos diferentes e que não existe um estilo de gestão universal. O autor afirma ainda que nos países desenvolvidos as decisões são baseadas em motivos mais objectivos, enquanto nos países em vias de desenvolvimento

são os factores subjectivos que mais influenciam os processos de decisão. O autor defende também que as semelhanças existentes entre os gestores dos vários países têm por base as subculturas industriais, ao passo que as diferenças assentam nas variáveis culturais, sendo estas consideradas as variáveis de influência mais importantes.

Um outro autor que se preocupou em analisar a influência da cultura na dinâmica organizacional de diferentes países, nomeadamente em termos da sua *performance* económica, foi McClelland (1961), que defendeu a ideia de que o crescimento económico e o grau de desenvolvimento de um país dependem das motivações e dos valores determinantes existentes nesse país, o que autor designou por “*n Achievement*” (*need for Achievement*). Este conceito representa o desejo que querer fazer tudo de forma mais rápida e eficiente, o que sugere uma tendência para a inovação e para assumir riscos. Segundo o autor, cada país possui um valor em “*n Ach*”, calculado com base na frequência com que aparecem imagens de sucesso nas histórias dos livros infantis, os quais, de acordo com McClelland, representam bem os valores dominantes em cada sociedade. O autor refere, ainda, que um país com um nível alto de “*n Ach*” gera um número maior de empresários mais enérgicos e inovadores, os quais contribuirão para um desenvolvimento económico mais rápido.

Farmer e Richman (1965) também fazem referência ao papel que os factores culturais (e outros) desempenham nas organizações. Segundo os autores, os factores que mais influenciam a eficácia da gestão são educacionais, socioculturais, legais e políticos e económicos.

Geertz (1957, 1973) é outro autor que se posiciona a favor da influência da cultura nas organizações, referindo que esta funciona como um centro produtor de mecanismos de controlo, gerando comportamentos. É com base na cultura que os homens comunicam e desenvolvem as suas actividades ao longo da vida. Logo, se a cultura produz comportamentos, condicionando a visão que cada um tem do mundo, ela influencia o homem nas suas decisões e atitudes, em todos os níveis, nomeadamente ao nível profissional.

Na opinião de Hofstede (1980), as culturas organizacionais são uma espécie de subculturas de uma cultura nacional, a qual influencia fortemente a forma de administrar.

No campo da ética empresarial e da Responsabilidade Social, a influência da cultura também se faz sentir, sendo alvo da análise de vários autores. Com efeito, as diferenças culturais originam formas distintas de ver e de estar no mundo e afectam a

ética individual (MacDonald, 2000). Estudos demonstram que indivíduos de culturas diferentes possuem sensibilidades distantes mediante situações, valores e comportamentos éticos, o que também acaba por interferir com a forma de *sentir e fazer* Responsabilidade Social (Becker e Fritzche, 1987; Lysonski e Gaidis, 1991; Cohen, Pant e Sharp, 1992; Izraeli, 1998). O papel da cultura e do contexto é, pois, fundamental no âmbito dos comportamentos éticos e socialmente responsáveis (Ralston et al, 1993; Trevino, 1986; Jones, 1991; Vitell, Nwachukwu e Barnes, 1993; Ford e Richardson, 1994; Thome e Saunders, 2002; Robertson e Crittenden, 2003).

Refira-se, ainda, que alguns autores defendem que dentro de um contexto organizacional comum o comportamento ético dos indivíduos pode variar de acordo com os seus antecedentes culturais, isto é, com a sua cultura nacional (Desai e Rittenburg, 1997).

No entanto, perspectivas recentes no âmbito da ética empresarial internacional, sugerem o desenvolvimento de códigos de ética à escala global que transcendem as fronteiras nacionais (Desai e Rittenburg, 1997; Jackson, 1997; Payne et al, 1997; Thompson, 1997). Este ponto de vista implica que o comportamento ético transcende o universo legal, político e económico existente em cada cultura ou país (Payne et al, 1997), sublinhando a possibilidade da ética empresarial se assumir como um fenómeno transcultural.

Scholtens e Dam (2007), num estudo realizado em vários países industrializados, sobre a influência dos valores culturais na ética empresarial, centraram a sua atenção nos seguintes aspectos: política de direitos humanos, actuação face ao suborno e corrupção e percepção, implementação e comunicação dos Códigos de Ética. O estudo revelou que existem diferenças significativas no âmbito da ética empresarial das empresas de diferentes países. Quando relacionadas as práticas éticas com as dimensões culturais de Hofstede, os autores concluíram que o individualismo e a aversão à incerteza são positivamente associados à ética empresarial, contrariamente ao que se passa com a masculinidade e a distância do poder, que se relacionam negativamente com os pressupostos éticos das organizações (Scholtens e Dam, 2007). Estas conclusões vão ao encontro de outros autores (McGrath et al, 1992; Gnyawali, 1996; Thomas e Mueller, 2000; Sanyal, 2005).

Moon e Franke (2000) partiram de um estudo comparativo entre as empresas de publicidade da Coreia e dos Estados Unidos, tendo por base as dimensões culturais de Hofstede e concluíram que as diferenças entre comportamentos de ética empresarial se

deviam às diferenças culturais. Com efeito, as diferenças verificadas não só ocorreram ao nível de práticas, mas também da essência das questões éticas em si, isto é, da forma como se percebem os problemas relacionados com a ética. O estudo chama a atenção para a necessidade das empresas – sobretudo as multinacionais – levarem em consideração as diferenças culturais das regiões onde actuam e dos *stakeholders* com os quais interagem (Moon e Franke, 2000).

Smith e Hume (2005) também se basearam nas dimensões culturais de Hofstede para fazerem uma aproximação entre a cultura e a ética empresarial. Partindo de um estudo realizado em seis países, tendo como público-alvo os contabilistas, as autoras concluíram que nas culturas mais individualistas as pessoas são mais propensas a seguirem os seus valores éticos culturais mesmo que isso vá contra a respectiva organização onde exercem a sua actividade profissional. Inversamente, nas culturas com um baixo nível de individualismo, a tendência é os funcionários serem leais às organizações onde trabalham, mesmo que isso contrarie os seus princípios éticos (Smith e Hume, 2005).

Também tendo como ponto de partida as dimensões de Hofstede, Franke e Nadler (2008) referem que entre as organizações podem surgir conflitos éticos, nomeadamente no contexto internacional, caso existam diferenças significativas entre elas, sobretudo no que diz respeito às dimensões da aversão à incerteza e da distância do poder (Franke e Nadler, 2008).

Balmer, Fukukawa e Gray (2007a) analisaram a relação entre a cultura e a Responsabilidade Social. Partindo do conceito de identidade corporativa, os autores chegaram ao conceito de identidade ética corporativa, a qual parte da questão: “Quem somos nós?” e tem como ponto de chegada a questão “Quem queremos ser?”. A identidade corporativa está, pois, relacionada com a forma como as organizações se posicionam no mercado, ao nível dos seus produtos, serviços e marcas. E esse posicionamento relaciona-se com os valores vigentes, isto é, com a cultura. Os autores chamam, ainda, a atenção para a necessidade de distinguir entre identidade real, desejada, comunicada, ideal e concebida, de forma a se distinguirem as práticas realmente sustentáveis (Balmer, Fukukawa e Gray, 2007a).

Balmer, Fukukawa e Gray (2007b), referem-se ainda ao conceito de “eticização”, o qual integra a relação entre a ética, a Responsabilidade Social e a identidade organizacional e deriva das motivações, da gestão, da acção e comunicação e da imagem e da percepção dos *stakeholders*. A motivação diz respeito às razões que

levam uma organização com um determinado *ethos* a desenvolver acções socialmente responsáveis. O segundo aspecto está mais relacionado com a prática ou a gestão da Responsabilidade Social em si. Numa terceira fase, essa Responsabilidade Social deve ser comunicada e deve ser demonstrada a relação existente entre ela e a ética e a identidade corporativa. Por fim, deve ser analisada a percepção dos *stakeholders* e levá-la em consideração no processo de “eticização” (Balmer, Fukukawa e Gray, 2007b).

A relação entre a cultura e a Responsabilidade Social foi, ainda, sugerida por Maignan, Ferrell e Hult (1999) que referem que as culturas com uma orientação para o mercado e com uma forte vertente humana proporcionam mais o desenvolvimento de programas proactivos de Responsabilidade Social, o que está ainda associado a elevados níveis de envolvimento do corpo funcional na gestão da empresa, com a lealdade dos clientes e com a *performance* empresarial, ou seja, quanto mais elevados são estes factores maior é a prática da Responsabilidade Social (Maignan, Ferrell e Hult, 1999).

Genest (2005), também se refere à influência da cultura (organizacional)²⁵ nas práticas de Responsabilidade Social de uma empresa. A autora chegou às seguintes conclusões: as acções socialmente responsáveis e a filantropia corporativa reflectem os valores organizacionais; a Responsabilidade Social tem as suas raízes na filantropia corporativa e as empresas multinacionais normalmente tendem a desenvolver acções socialmente responsáveis como forma de legitimar a sua existência e actuação perante a sociedade (a técnica da gestão de impressões). A autora refere, ainda, que na medida em que a Responsabilidade Social partilha valores, esta depende de um aprendizado cultural integrado.

No seguimento desta ideia, Hemingway e MacLagan (2004) referem-se aos valores individuais e à cultura dos líderes organizacionais como condutores de comportamentos socialmente responsáveis. Os autores defendem que as motivações financeiras não são as únicas que estão por detrás das práticas de Responsabilidade Social, mas também os próprios valores que desencadeiam essas práticas, isto é, a cultura de quem as materializa. Segundo os autores, quanto mais as iniciativas de Responsabilidade Social derivarem dos valores e da cultura individuais, menos corporativas elas serão, isto é, os autores acreditam na força de alguns líderes dentro de uma organização, força essa que pode fazer a diferença. Assim, existe uma grande

²⁵ A relação entre a cultura organizacional e as práticas de gestão das empresas também foi alvo da atenção de outros autores (Pothukuchi et al, 2002; Gerhart & Fang, 2005). Porém, aqui, não é estabelecida uma relação directa com o tema da Responsabilidade Social.

relação entre a cultura e as práticas de Responsabilidade Social (Hemingway e MacLagan, 2004).

Vemos, assim, que existem evidências suficientes na literatura que nos permitem verificar que a cultura influencia fortemente as práticas de gestão social e ética de uma empresa. Logo, podemos observar que se há uma relação tão forte entre a cultura e as práticas de gestão das organizações, aquela é determinante para uma organização adoptar (ou não) um comportamento socialmente responsável. Resta agora saber qual dos dois tipos de cultura – nacional ou organizacional - é mais determinante a esse nível, questão à qual tentaremos responder neste estudo.

2.4. Súmula conclusiva

Assim, ao longo deste capítulo, verificamos como é que a Responsabilidade Social e a cultura se enquadram na literatura, tendo sido privilegiadas as questões que, no âmbito desses temas, mais se relacionam com o problema deste estudo. Logo, em relação à Responsabilidade Social, constatamos que esse conceito tem várias interpretações e que não reúne consenso em torno de si, o mesmo acontecendo em relação à sua origem, importância ou legitimidade. Analisamos, ainda, a relação existente entre a ética e a Responsabilidade Social, observando que não existe Responsabilidade Social sem ética e que esta não deve ser confundida com a moral nem com a lei. Foi, também, abordada a Teoria dos *Stakeholders*, como sendo aquela que se assume de forma mais holística na temática da Responsabilidade Social. As razões que levam as empresas a adoptar comportamentos socialmente responsáveis também foram alvo da nossa atenção, ao que se seguiu a apresentação do tema da gestão de impressões, como forma de contextualizar a discrepância que muitas vezes é detectada entre o discurso e a prática (sobretudo no campo da Responsabilidade Social). Seguidamente, foi apresentado o tema da responsabilidade legal, através do qual tentamos fazer a distinção entre esse tipo de responsabilidade (isto é, a legislação relativa aos temas sociais) e a Responsabilidade Social, já que a confusão entre ambos os conceitos é um dos nossos objectos de estudo. Foram, ainda, apresentados os principais instrumentos de responsabilidade legal em Portugal e no Brasil.

No que diz respeito às referências no âmbito da cultura, foi feita uma contextualização na literatura, tanto sob o ponto de vista nacional, como sob o ponto de vista organizacional, passando pelas teorias que partem da análise de factores contextuais com incidência na cultura organizacional. Foi, também, feito um

levantamento dos principais traços culturais existentes em Portugal e no Brasil, ao nível nacional e organizacional.

Por fim, apresentamos algumas das principais referências literárias que se debruçam sobre a relação existente entre a cultura e a Responsabilidade Social, como uma tentativa de legitimar um dos focos deste estudo.

Apresentado o capítulo relativo à revisão da literatura, iremos em seguida apresentar o quadro teórico no âmbito da Responsabilidade Social (e da sua relação com a cultura e com responsabilidade legal) e a metodologia adoptada neste estudo.

3. Enquadramento teórico e metodológico do estudo

Neste capítulo, será apresentado, em traços gerais, o quadro teórico em torno do qual se pretende desenvolver este estudo e a metodologia utilizada.

3.1. Quadro teórico - entre o modelo piramidal de Carroll e a grelha de Neto e Froes

Como ponto de partida para a construção do nosso modelo, baseamo-nos no modelo piramidal de Carroll e na grelha de Responsabilidade Social de Neto e Froes. Seguidamente apresentaremos ambas as contribuições.

Carroll defende que a “Responsabilidade Social de um negócio envolve as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em determinado período de tempo” (Carroll, 1979: 500). Esta definição apresenta um contexto composto por quatro componentes, onde se requer que a empresa produza bens e serviços e que os venda com lucro, maximizando o valor para os accionistas e assegurando a competitividade e a eficiência operacional (componente económica); onde se requer que a empresa respeite a lei, produzindo bens e serviços que satisfaçam as obrigações legais (componente legal); onde se espera que a empresa tenha comportamentos éticos e respeite as normas, fazendo o que é correcto e justo e reconhecendo que deve actuar para além daquilo que a lei determina (componente ética); e onde se deseja que a empresa, de forma voluntária, desempenhe papéis que beneficiem a sociedade, melhorando a qualidade de vida e incentivando à prática do voluntariado (componente discricionária ou filantrópica).

Assim, as responsabilidades económicas são a base da pirâmide pois, segundo Carroll, é sobre elas que todos os outros componentes devem estar fundamentados, o que significa que a organização deve gerar lucro, pois não se pode dizer que uma empresa é socialmente responsável se ela deixar de pagar salários ou deixar de cumprir os seus compromissos com fornecedores e clientes ou, simplesmente, deixar de pagar os impostos.

As responsabilidades legais implicam que a organização deve obedecer à lei (legislação ambiental, direitos dos trabalhadores e dos consumidores, não aceitação do trabalho infantil ou escravo, entre outros aspectos). A sociedade espera, assim, que as empresas realizem a sua missão económica dentro dos requisitos legais estabelecidos pela sociedade. Obedecer à lei é, pois, uma das condições para a existência dos negócios na sociedade.

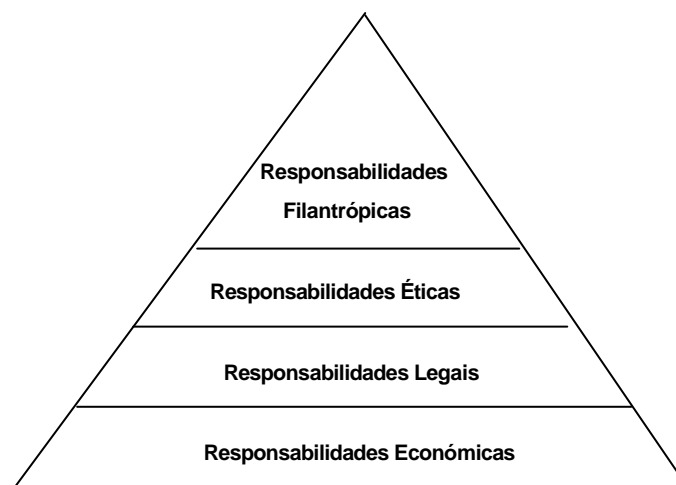
As responsabilidades éticas dizem respeito a fazer o que é certo e justo. A empresa deve evitar e combater quaisquer acções que possam causar danos, mesmo que isso não esteja estabelecido na lei, minimizando a possibilidade de causar prejuízos aos *stakeholders*. Responsabilidade ética representa, ainda, o comportamento e as normas éticas que a sociedade espera dos negócios e a procura de justiça e de equilíbrio entre os interesses das várias partes interessadas.

As responsabilidades filantrópicas consistem nas acções praticadas pela organização, em resposta às expectativas sociais. Essas expectativas são dirigidas pelas normas sociais e pelo desejo das empresas assumirem papéis sociais de forma voluntária. A actividade filantrópica é, assim, a dimensão mais aberta da Responsabilidade Social.

Esses quatro componentes não são mutuamente exclusivos, estando inter-relacionados. Por exemplo, uma empresa necessita de ter lucros para investir em acções filantrópicas. Do mesmo modo, a falta de rentabilidade pode ocasionar não só desinvestimento filantrópico, mas também fugas na lei.

A figura seguinte demonstra o modelo piramidal de Carroll²⁶:

Figura 1: Modelo piramidal de Carroll



Fonte: Carroll (1991)

²⁶ Embora tenhamos conhecimento de que o modelo piramidal de Carroll (1991) foi revisto e readaptado no âmbito de um trabalho conjunto que o autor desenvolveu com Schwartz (Carroll e Schwartz, 2003), a nossa intenção é partir apenas do modelo piramidal, tentando ultrapassar as suas limitações.

Passando, agora, à apresentação da grelha de Neto e Froes (2001), os autores referem que apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente, não é suficiente para que uma empresa possa ser considerada socialmente responsável, pois é necessário promover o bem-estar dos seus funcionários, um ambiente de trabalho saudável, um esquema de comunicação transparente, o retorno financeiro dos accionistas, a sinergia com os vários parceiros sociais e a satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Assim, estes autores defendem que o exercício da Responsabilidade Social pressupõe uma actuação eficaz da empresa em duas dimensões: interna e externa. Neste âmbito, a Responsabilidade Social interna está voltada para o público interno, tendo por base indicadores com ênfase nas áreas da educação, salários e benefícios de assistência médica e social. Apesar do objectivo principal ser obter o maior retorno possível de produtividade para os accionistas, esse retorno é conseguido à custa da dedicação, empenho e lealdade dos funcionários, derivado pelo bem-estar dos mesmos (Neto e Froes, 2001).

A Responsabilidade Social externa, por seu turno, estando virada para a comunidade externa, centra-se na realização de acções baseadas em doações de produtos, equipamentos e materiais em geral, na transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e Organizações Não Governamentais, na prestação de serviços voluntários para a comunidade por parte dos funcionários da empresa, em aplicações de recursos na preservação do meio ambiente, na geração de empregos, no patrocínio de projectos sociais do governo e em investimentos directos em projectos sociais criados pela própria empresa (Neto e Froes, 2001). O quadro seguinte ilustra essas diferenças:

Quadro 15 – Dimensões da Responsabilidade Social

	Responsabilidade Social Interna	Responsabilidade Social Externa
Foco	Público interno (funcionários e dependentes)	Comunidade
Áreas de	Educação Salários e benefícios	Educação Saúde

actuação	Assistência médica e social	Assistência social Ecologia/Meio Ambiente
Instrumentos	Programas de RH Planos de previdência social complementar	Doações Programas de voluntariado Parcerias Programas e projectos sociais
Tipo de retorno	Retorno de produtividade Retorno para os accionistas	Retorno social propriamente dito Retorno de imagem Retorno publicitário Retorno para os accionistas

Fonte: Neto e Froes (2001).

Os autores referem, assim, que a Responsabilidade Social existe numa empresa quando esta se preocupa com o bem-estar do seu público interno e externo e, até mesmo, da sociedade como um todo, sendo evidente que a empresa deve desenvolver práticas sociais voluntárias, isto é, apesar de dever ter a preocupação de cumprir a legislação social, deve actuar para além dela, ao nível interno e externo. Com efeito, empresas que só apostam numa das duas vertentes estão ainda aquém do desejável, sobretudo se a primeira aposta for ao nível da vertente externa, o que sugere uma óptica meramente instrumental do conceito, na medida em que as acções sociais se posicionam como uma forma da empresa trabalhar a sua imagem externamente, negligenciando o seu corpo funcional. Isso pode ter consequências negativas para a empresa, não só se o descaso com as questões internas for dado a conhecer ao público externo (o qual pode boicotar os produtos da empresa), mas também caso os funcionários, desmotivados por essas circunstâncias, baixem os seus índices de produtividade, o que pode causar sérios danos na actividade empresarial (Neto e Froes, 2001).

Do mesmo modo, investir apenas em termos internos também não é suficiente, já que as consequências disso podem passar pela perda de clientes e reclamações dos fornecedores e revendedores, entre outras. Além disso, empresas que se tentam desenvolver em torno de comunidades carentes e nada fazem para combater essa situação, arriscam-se a ter a sua própria sobrevivência em jogo, pois essa mesma comunidade pode representar uma grande fatia do seu mercado de consumo e do fornecimento de mão-de-obra e de serviços (Neto e Froes, 2001).

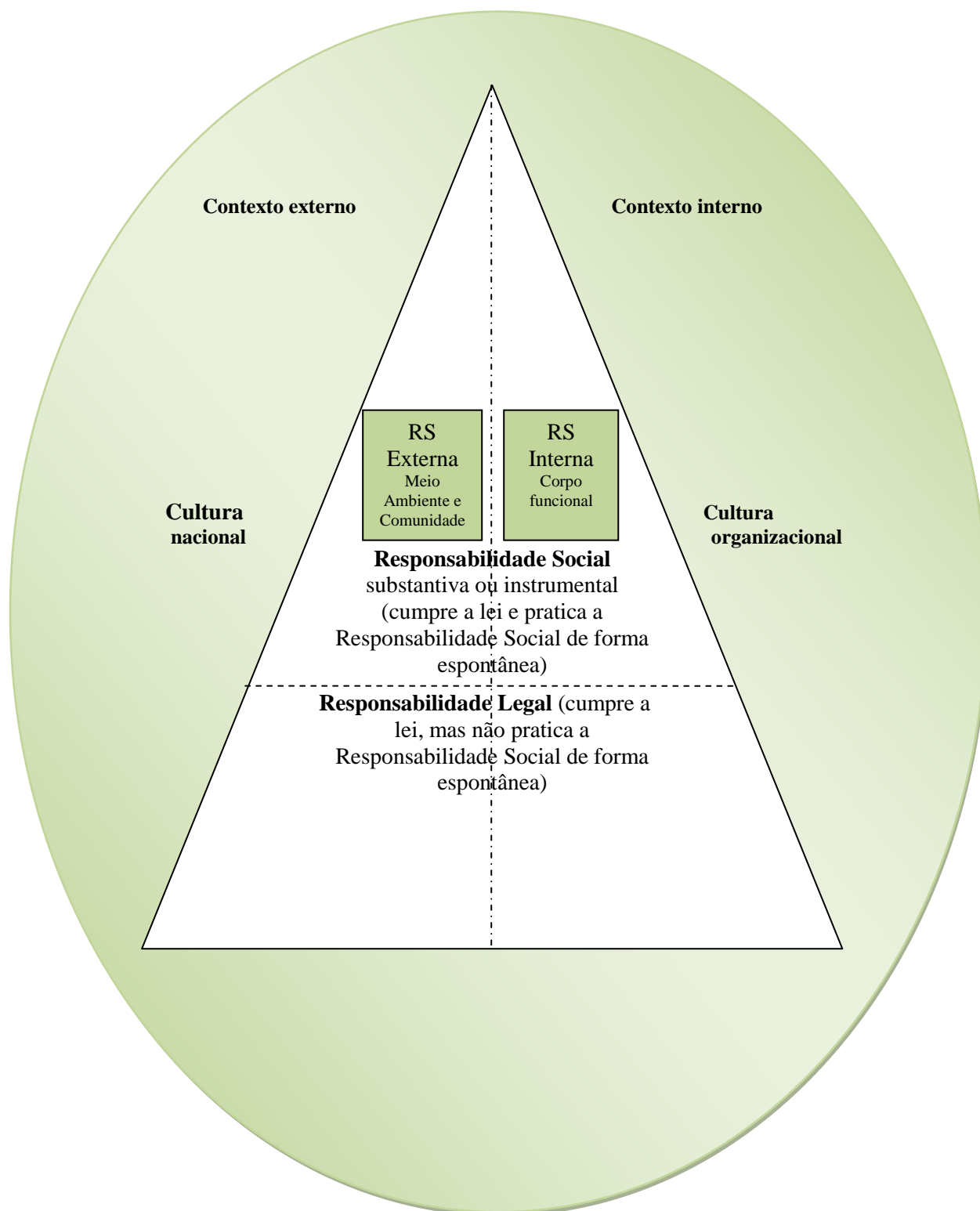
Porém, o ideal é que as empresas, caso não possam assumir as duas vertentes de Responsabilidade Social em simultâneo, comecem pela vertente interna, para em seguida se dedicarem à externa. Mas, caso seja possível, as empresas devem envolver-se com os dois tipos de acções logo à partida, e isto não só devido ao lucro que daí pode advir, mas também devido aos ganhos sociais e morais decorrentes dessa circunstância.

Por fim, em relação à grelha de Neto e Froes relativa à natureza interna e externa da Responsabilidade Social, podemos observar que na literatura essa dupla natureza tem sido abraçada por diversos autores (sobretudo no âmbito da Teoria dos *Stakeholders*, defendida por autores como Carroll, 1991; Goodpaster, 1991; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Ferrel et al, 2002). O mesmo acontece em relação à natureza voluntária do conceito (Davis, 1973; Wood, 1991; Mulligan, 1986).

Assim, não obstante as várias visões que o conceito de Responsabilidade Social acarreta, acreditamos que a criação de um modelo que tem como ponto de partida os trabalhos de Carroll (1991) e de Neto e Froes (2001) se afigura como sendo amplamente pertinente no âmbito dos objectivos deste estudo. Com efeito, tal como estes autores, entendemos que o conceito de Responsabilidade Social deve implicar uma forma de actuação empresarial ética, no sentido de se basear em práticas sociais voluntárias e espontâneas (Carroll, 1991), devendo ainda incorporar uma vertente interna e externa (Neto e Froes, 2001).

No entanto, dado que um dos temas-chave deste estudo é a cultura (nacional e organizacional) e dada a ausência de modelos na literatura que reúnam os três conceitos aqui analisados – Responsabilidade Social, Responsabilidade Legal e Cultura Nacional e Organizacional - partindo de ambas as contribuições atrás descritas, chegamos ao seguinte modelo:

Figura 2: Cultura e comportamentos de responsabilidade organizacional - um modelo relacional



Assim, de acordo com o nosso modelo, as empresas podem possuir Responsabilidades Legais ou Sociais. No âmbito das Responsabilidades Legais, apenas se preocupam com o cumprimento da lei, não desenvolvendo qualquer tipo de acção social voluntária. Logo, esta situação encontra-se na base da pirâmide, não só porque consideramos que deve ser a primeira a ser satisfeita (pois sem lei não pode existir Responsabilidade Social), mas também porque achamos que, em termos de abrangência, fica abaixo da Responsabilidade Social, a qual é a forma de responsabilidade empresarial esperada, após os requisitos legais terem sido cumpridos. Ou seja, ao adoptarmos a configuração piramidal de Carroll (1991) não queremos assumir que o nível superior é mais importante do que o nível inferior, pois sem lei não existe Responsabilidade Social. Apenas queremos demonstrar que a Responsabilidade Social é mais abrangente (pois inclui a responsabilidade da base, isto é, a legal) e que a pirâmide das responsabilidades organizacionais só se completa quando se atinge o nível superior, isto é, o da Responsabilidade Social. Com efeito, nesta situação, estamos perante empresas que desenvolvem acções socialmente responsáveis, ou seja, que vão “para além da letra da lei” (sendo que esta também deve ser cumprida). Logo, é no âmbito da Responsabilidade Social que a empresa desenvolve acções socialmente responsáveis internas e externas, sendo que as primeiras se desenvolvem ao nível do contexto interno (no que diz respeito ao corpo funcional) e as segundas ao nível do contexto externo (no que diz respeito ao meio ambiente e à comunidade).

Ainda em relação à natureza interna e externa da Responsabilidade Social, com base na grelha de Neto e Froes (2001), consideramos os seguintes indicadores:

Quadro 16: Indicadores sociais internos e externos

Indicadores Sociais Internos	Indicadores Sociais Externos
Corpo Funcional	Pagamento de Impostos
Constituição:	Comunidade
<ul style="list-style-type: none"> • Relação de trabalho (efectivo, contratado, terceirizado, aposentado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Educação
<ul style="list-style-type: none"> • Características (género, etnia, idade, condição física e/ou intelectual) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desporto
Outros:	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura
<ul style="list-style-type: none"> • Demissões <i>versus</i> admissões 	<ul style="list-style-type: none"> • Obras públicas

Condições de trabalho:	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde pública
<ul style="list-style-type: none"> • Relação entre remunerações 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança pública
<ul style="list-style-type: none"> • Cargos de chefia por género, idade, etnia e condição física 	<ul style="list-style-type: none"> • Estágios
<ul style="list-style-type: none"> • Acidentes de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoios a determinados segmentos populacionais (crianças, adolescentes, deficientes, mulheres/mães em situação de risco, idosos)
<ul style="list-style-type: none"> • Multas e reclamações trabalhistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoios a projectos de entidades sem fins lucrativos ou de interesse público
Benefícios:	<ul style="list-style-type: none"> • Doações/acções de voluntariado
<ul style="list-style-type: none"> • Participação nos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas de consciencialização pública
<ul style="list-style-type: none"> • Prémios (desempenho e tempo de serviço) 	<ul style="list-style-type: none"> • Selecção dos fornecedores tendo em vista os padrões éticos e de Responsabilidade Social
<ul style="list-style-type: none"> • Alimentação 	Meio Ambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Encargos sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de métodos não poluentes
<ul style="list-style-type: none"> • Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio a projectos ambientais
<ul style="list-style-type: none"> • Segurança e medicina no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Consciencialização e educação ambiental
<ul style="list-style-type: none"> • Formação profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Multas ambientais
<ul style="list-style-type: none"> • Educação/bolsas de estudo (funcionários e dependentes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Selecção dos fornecedores tendo em conta o respeito pelas condições ambientais
<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios para ex-funcionários (centros de terceira idade e centros de recuperação) 	<ul style="list-style-type: none"> • Total de investimento em meio ambiente

Refira-se, também, que a Responsabilidade Social compreende as empresas que praticam a Responsabilidade Social de forma substantiva/ética (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002) e instrumental (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot; 2003). Com efeito, consideramos ser

importante verificar as razões que motivam as empresas a se posicionarem no nível superior da pirâmide, isto é, verificar até que ponto esse posicionamento é autêntico ou tem por base uma mera obtenção do lucro. No entanto, entendemos que a motivação não interfere com o nível da responsabilidade organizacional da empresa, isto é, com o facto de esta ser legal ou social, pois não é por uma empresa praticar acções de Responsabilidade Social tendo por base uma lógica instrumental que não pode ser considerada socialmente responsável. Contudo, entendemos que essa distinção é importante, não só porque empresas com uma lógica instrumental podem ter tendência a abandonar as suas práticas socialmente responsáveis se às mesmas não conseguirem associar o lucro (Jones, 1996) ou podem utilizar técnicas de gestão de impressões, quer no sentido de divulgarem as suas acções de forma exagerada, quer mesmo no sentido de se fazerem passar por algo que não são, ou seja, de transmitirem uma falsa imagem de Responsabilidade Social (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Façamos, ainda, referência ao facto do nosso modelo se centrar em apenas dois níveis de Responsabilidade - legal e social. Com efeito, além desses dois tipos de responsabilidade empresarial serem aqueles que interessam particularmente a este estudo, partimos do princípio que as empresas, para existirem, já têm que cumprir com as suas responsabilidades económicas (ainda que possam sobreviver no mercado, durante algum tempo, de forma insolvente), ou seja, o “nível” económico de uma empresa não é propriamente uma responsabilidade mas uma questão efectiva de sobrevivência. Além disso, algumas das responsabilidades das empresas que são apontadas por Carroll como sendo de natureza económica (tais como pagar salários, pagar aos fornecedores ou pagar os impostos) são, na nossa opinião, de natureza legal. Daí que este modelo tenha como ponto de partida a primeira responsabilidade que consideramos que uma empresa deve ter: o cumprimento da legislação no âmbito do contexto onde se enquadra. Quanto à responsabilidade filantrópica, consideramos que esta está englobada na responsabilidade ética, o que, aliás, também já foi defendido pelo próprio Carroll (Carroll e Schwartz, 2003). E quanto à razão pela qual designamos o segundo nível da pirâmide de nível Responsabilidade Social (em vez de responsabilidade ética) deve-se ao facto de considerarmos que aí podem estar incluídas situações de natureza instrumental, as quais não pertencem a um âmbito ético, pois nestas apenas se enquadram as situações de natureza substantiva.

A ideia de que a separação entre Responsabilidade Legal e Social é bastante ténue está representada pela linha horizontal a tracejado. Com efeito, uma empresa pode mudar rapidamente de uma realidade social para legal e vice-versa. Além disso, pode ainda fazer transparecer a ideia de que se encontra no segundo nível da pirâmide, quando na verdade está no primeiro. Esta situação pode ocorrer devido a uma eventual confusão entre os conceitos de Responsabilidade Social e de responsabilidade legal ou devido a uma estratégia de fabricação de uma imagem deturpada da realidade por parte da própria empresa, por esta entender que a divulgação de uma imagem socialmente responsável pode tornar-se lucrativa (Hay, Gray e Gates, 1976).

No que diz respeito às influências que o contexto naturalmente provoca neste sistema, vemos que existem influências do nível interno – que assumimos como sendo a cultura organizacional – e influências do nível externo – que assumimos como sendo a cultura nacional. Essas influências ocorrem em relação ao sistema das responsabilidades empresariais atrás descrito, envolvendo toda a pirâmide. No nosso caso particular, interessa-nos tentar destacar a influência da cultura nas práticas socialmente responsáveis (e na eventual tendência para confundir responsabilidade legal com Responsabilidade Social) e verificar se essa influência é maior ao nível organizacional ou nacional. No entanto, não rejeitamos a possibilidade de, ao longo deste estudo, verificarmos que outro(s) factor(es) interfere(m) com a Responsabilidade Social das empresas.

Apresentaremos, em seguida, a metodologia utilizada neste estudo.

3.2. Metodologia

Apresentaremos, em seguida, os objectivos intermédios, as questões orientadoras e as hipóteses do estudo, a natureza e o desenvolvimento da investigação, o universo, a população, a amostra e os sujeitos que serviram de base à recolha dos dados, a forma como os dados foram recolhidos e tratados e o estudo comparativo, o qual está na base deste trabalho.

3.2.1. Objectivos intermédios, questões orientadoras e hipóteses do estudo

Na introdução deste trabalho foi evidenciado como objectivo central do estudo o seguinte: Partindo de um estudo comparativo entre quatro empresas do sector metalomecânico português e brasileiro, pretendemos apresentar conclusões inovadoras para a literatura, nomeadamente no que diz respeito à eventual tendência para se

confundir Responsabilidade Social com responsabilidade legal e à influência que a cultura desempenha nas práticas de gestão daquelas empresas, procurando apurar se essa influência é maior ao nível organizacional ou nacional.

Para atingirmos o nosso objectivo final, procuramos alcançar os seguintes objectivos intermédios:

- Explorar o conceito de Responsabilidade Social, partindo do conceito de responsabilidade legal;
- Apresentar indicadores relativos à Responsabilidade Social e legal por parte das empresas analisadas;
- Analisar até que ponto, nas empresas aqui estudadas, se assume responsabilidade legal como sendo Responsabilidade Social, confrontando os documentos pesquisados com os resultados obtidos em campo, no que diz respeito às práticas sociais voluntárias e obrigatórias;
- Identificar os principais traços culturais, de natureza nacional e organizacional, existentes no Brasil e em Portugal, e as principais características organizacionais existentes nas empresas estudadas, para efectuar uma análise comparativa entre os dois países e verificar até que ponto a cultura poderá influenciar as práticas de gestão (social) dessas empresas e se essa influência ocorre mais ao nível nacional ou organizacional;
- Contribuir para a discussão relativa à relação da Responsabilidade Social com a cultura.

No sentido de obtermos uma orientação favorável para a concretização dos objectivos propostos e para a resposta ao nosso problema, entendemos ser interessante procurar responder às seguintes questões:

- O que leva as empresas a envolverem-se com acções de Responsabilidade Social? E qual o objectivo desse envolvimento?
- Qual o motivo pelo qual as empresas se envolvem em certas actividades de Responsabilidade Social e noutras não?
- A adopção de algumas práticas resulta da acção deliberada, da iniciativa individual, da influência dos *stakeholders* internos e/ou externos ou de factores fortuitos?
- Em que medida a cultura, nomeadamente organizacional, contribui para explicar esses diferentes comportamentos?

- Que factores culturais (de âmbito nacional) moldam a forma como as empresas de um mesmo país olham para a Responsabilidade Social?
- A que se deve a aparente confusão entre responsabilidade legal e Responsabilidade Social?
- Qual a amplitude da discrepância entre a Responsabilidade Social “real” e a “exposta” e o que poderá explicar essa discrepância?

Com estas questões orientadoras, procuramos assim criar uma espécie de guião que nos conduza ao longo da análise dos dados recolhidos, de forma a anteciparmos a resposta ao nosso problema - *Até que ponto a Responsabilidade Social se aplica e/ou confunde com responsabilidade legal e é influenciada pela cultura, no âmbito de quatro empresas do sector metalomecânico português e brasileiro? E a verificar-se a influência da cultura nas práticas de gestão dessas empresas, ela será maior ao nível nacional ou organizacional?*

Relativamente às hipóteses do estudo, sendo um dos objectos da nossa análise a influência da cultura nas práticas de gestão das empresas, nomeadamente ao nível da Responsabilidade Social, verificamos que, na literatura, essa influência é retratada por diversos autores (Trevino, 1986; Becker e Fritzche, 1987; Jones, 1991; Lysonski e Gaidis, 1991; Cohen, Pant e Sharp, 1992; McGrath et al, 1992; Ralston et al, 1993; Vitell, Nwachukwu e Barnes, 1993; Ford e Richardson, 1994; Gnyawali, 1996; Desai e Rittenburg, 1997; Jackson, 1997; Payne et al, 1997; Thompson, 1997; Izraeli, 1998; Maignan, Ferrell e Hult, 1999; MacDonald, 2000; Moon e Franke, 2000; Thomas e Mueller, 2000; Thome e Saunders, 2002; Robertson e Crittenden, 2003; Hemingway e MacLagan, 2004; Genest, 2005; Sanyal, 2005; Smith e Hume, 2005; Balmer, Fukukawa e Gray, 2007a; Scholtens e Dam, 2007; Franke e Nadler, 2008). No entanto, as opiniões dividem-se em relação ao facto da maior influência nas práticas de gestão organizacionais ocorrer ao nível nacional (McClelland, 1961; Farmer e Richman, 1965; Negandhi, 1975; Hofstede, 1980; Haire, Ghiselli e Porter, 1996) ou organizacional, com ênfase no papel da liderança (Schein, 1985; Pothukuchi et al, 2002; Hemingway e MacLagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005; Genest, 2005).

No entanto, não obstante a existência de duas posições opostas na literatura, o facto é que uma das teorias mais fortemente abraçada no campo da cultura nacional – Hofstede (1980) – tem sido amplamente criticada, demonstrando que esse tipo de cultura não é assim tão determinante no âmbito das diferenças verificadas ao nível das práticas de gestão dos países (Banai, 1982; Merker, 1982; Schooler, 1983; Sorge, 1983;

Roberts e Boyacigiller, 1984; Westwood e Everett, 1987; Søndergaard, 1994). Assim sendo, é nossa convicção de que a cultura organizacional poderá desempenhar um papel mais preponderante no que diz respeito a essas diferenças. Acresce, ainda, que existem autores que se referem aos valores individuais e à cultura dos líderes organizacionais como condutores de comportamentos socialmente responsáveis. Esses autores defendem que as motivações financeiras não são as únicas que estão por detrás das práticas de Responsabilidade Social, mas também os próprios valores que desencadeiam essas práticas, isto é, a cultura de quem as materializa. Segundo os autores, quanto mais as iniciativas de Responsabilidade Social derivarem dos valores e da cultura individuais, menos corporativas elas serão, isto é, esses autores acreditam na força de alguns líderes dentro de uma organização, força essa que pode fazer a diferença. Assim, existe uma grande relação entre a cultura organizacional advinda dos líderes e as práticas de Responsabilidade Social (Hemingway e MacLagan, 2004).

Neste âmbito, deduzimos a nossa primeira hipótese:

H1 - As práticas de gestão das empresas – nomeadamente no âmbito da Responsabilidade Social - são mais influenciadas pela cultura organizacional do que pela cultura nacional.

H1B – A maior influência da cultura organizacional pode ser explicada pela importância dos valores e acções da gestão de topo no desenvolvimento das práticas de gestão de uma empresa.

No que diz respeito ao segundo objecto de análise do nosso estudo – a eventual tendência para assumir a responsabilidade legal como sendo Responsabilidade Social – não encontramos na literatura estudos que se tivessem debruçado sobre o tema, tendo encontrado apenas autores que se referem à relação existente entre a lei e a Responsabilidade Social/ética empresarial (Mosher, 1968; Silverstein, 1987; McCarty, 1988; Steinsaltz, 1990; Dunfee, 1996; Nesteruk, 1996; Pava, 1996; Logsdon e Yuthas, 1997; Harrison e Freeman, 1999; Ostas, 2001; Kagan, Gunningham e Thornton, 2002; McAdams e Nadler, 2004; Di Lorenzo, 2006; Christensen, 2007; Dam e Scholtens, 2008). Deste modo, não tendo encontrado na literatura referências relativas à situação atrás descrita, também não encontramos suporte literário que explique essa situação, embora existam referências relativas à instrumentalização do conceito de Responsabilidade Social (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003), apoiadas na ideia de

que uma imagem positiva acarreta ganhos para a empresa (Hay, Gray e Gates, 1976), situação que pode ajudar a explicar o facto do conceito de Responsabilidade Social ser disseminado de forma deturpada e abusiva, nomeadamente quando se assumem acções de responsabilidade legal como sendo acções socialmente responsáveis. Além disso, também existe a possibilidade de haver uma certa confusão entre os conceitos de Responsabilidade Social e legal, embora para essa hipótese também não tenhamos conhecimento da existência de um suporte literário.

Assim, perante estas considerações e sendo que as hipóteses podem ser deduzidas da literatura, mas também podem ser originais, quando não encontram a devida fundamentação teórica (Hill e Hill, 2002), a nossa segunda hipótese é a seguinte:

H2 - Existem acções que as empresas assumem como sendo de Responsabilidade Social que não passam de acções de responsabilidade legal.

H2B1 - Alguns actores organizacionais têm dificuldade em distinguir as acções de responsabilidade legal das acções de responsabilidade social, confundindo os dois conceitos.

H2B2 - A ênfase nas acções de responsabilidade social deve-se à percepção de que estas acções contribuem para uma imagem positiva da empresa aos olhos da sociedade.

Para conseguirmos alcançar os objectivos aqui propostos e confirmar (ou não) as nossas hipóteses, a pesquisa obedeceu a determinados procedimentos. Vejamos quais.

3.2.2. Natureza e desenvolvimento do estudo

Este estudo desenvolveu-se em momentos distintos, sendo que cada um desses momentos recorreu a métodos específicos de recolha dos dados.

Começamos, assim, por efectuar um estudo bibliográfico (Vergara, 2000), ao longo do qual foram levantadas as principais referências relativas ao estado da arte dos temas aqui estudados. Foi, ainda, feito um levantamento da legislação relacionada com o tema da Responsabilidade Social (ou seja, com a responsabilidade legal). Paralelamente, efectuamos um estudo documental (Vergara, 2000), no âmbito das normas brasileiras e portuguesas e do estudo de campo propriamente dito, tendo sido recolhidos documentos relativos à actividade social das empresas em questão (no caso das empresas brasileiras, foram solicitados os documentos relativos aos anos entre 2000 e 2003; no caso das empresas portuguesas, os anos abrangidos foram entre 2002 e

2005). Com estes levantamentos pretendemos obter uma base teórica que nos permitisse alcançar os objectivos deste trabalho.

Seguidamente, foi realizado um estudo de campo, isto é, uma investigação empírica nos locais onde ocorrem os fenómenos aqui analisados ou que possuem elementos para explicar esses fenómenos. Além disso, procuramos obter os dados a partir de uma maior interacção com os sujeitos pesquisados, objectivando captar empiricamente, pelo menos, parte da estrutura onde estão inseridos (Vergara, 2000). Em relação a este estudo, a investigação decorreu em seis momentos:

Num primeiro momento, foi feita uma pesquisa nos estabelecimentos das empresas, no sentido de se identificar o seu discurso social, isto é, de se verificar até que ponto a Responsabilidade Social é ou não destacada no portal das empresas. Num segundo momento, foi solicitada às empresas o envio de documentos relativos à sua acção social (o que já foi referido no âmbito da pesquisa documental), com o objectivo de se identificarem eventuais acções de Responsabilidade Social por parte das empresas. Num terceiro momento, foi solicitado às empresas o preenchimento de uma grelha (anexo 12), previamente elaborada, no sentido de procurar identificar as acções de Responsabilidade Social e de responsabilidade legal. Num quarto momento foram aplicados questionários (anexo 13) aos funcionários das quatro empresas analisadas. Por fim, num quinto momento, foi feita uma visita às empresas, no sentido de se efectuar a realização de entrevistas (anexo 14) a alguns dirigentes de departamentos-chave no âmbito deste estudo. Com este levantamento em campo pretendemos obter uma base prática que, após o confronto com os dados teóricos obtidos através dos dois tipos de pesquisa anteriormente identificadas, nos permita alcançar os objectivos deste trabalho e dar resposta ao nosso problema.

Ainda uma referência às datas em que este estudo de campo se baseou, sendo que existe um desfasamento entre Portugal e o Brasil, justificado pelo facto das respectivas pesquisas terem sido iniciadas em períodos de tempo distintos. Em relação ao estudo brasileiro, as empresas começaram a ser contactadas no início de 2003 e, na medida em que a expectativa inicial seria que elas preenchessem a grelha ainda durante esse ano, as datas abrangidas não ultrapassaram o ano de 2003. Dado que no caso da grelha e do estudo documental se pretendia abranger quatro anos das actividades das empresas, os anos escolhidos foram de 2000 a 2003. Contudo, como já foi dito, o estudo ultrapassou bastante o prazo previamente estabelecido, essencialmente devido à constante indisponibilidade que as empresas demonstravam em responder

atempadamente às nossas solicitações. Logo, a realização do estudo de campo propriamente dito iniciou-se apenas em 2004, arrastando-se até finais de 2005, nomeadamente no que diz respeito aos questionários, pois só no final desse ano é que foram devolvidos os últimos exemplares (da empresa A).

No caso português, as empresas começaram a ser contactadas em 2005 (ano em que a investigadora regressou a Portugal). Também aqui a expectativa foi de que as empresas preenchessem a grelha ainda durante esse ano, não obstante o caso brasileiro ter sido um exemplo de que este tipo de estudos podem prolongar-se muito para além do prazo previamente estipulado. Contudo, mesmo com o exemplo obtido no Brasil, procuramos seguir o mesmo critério utilizado nesse país, no sentido de que o estudo fosse o mais homogéneo possível em ambos os lugares, até mesmo em relação ao seu ponto de partida²⁷. De facto, novamente em Portugal, o estudo ultrapassou bastante o prazo previamente estabelecido, sendo que, neste caso, as principais razões foram aquelas que serão mencionadas nos aspectos dificultadores do estudo. Acresce, ainda que, dado que em Portugal o processo se iniciou efectivamente em 2005, o estudo teria que contemplar também esse ano, pelo que os anos escolhidos para a recolha dos dados relativos à grelha e ao estudo documental, foram entre 2002 e 2005²⁸. Além disso, como tivemos conhecimento da aquisição da empresa C por parte da empresa A, pouco tempo depois da pesquisa ter sido iniciada, entendemos que seria também importante que os dados recolhidos na empresa empresa C dissessem respeito ao *antes*, ao *durante* e ao *depois* da referida aquisição, para verificarmos até que ponto esse processo teria tido influência na actividade social dessa empresa. E quanto ao estudo de campo propriamente dito, isto é, aos questionários e às entrevistas, no caso da empresa C só conseguimos iniciar a nossa actividade em fins de 2006 (a qual se arrastou até 2007) e, no caso da empresa D, só nos foi possível recolher os dados durante 2007, tendo-se a pesquisa arrastado, neste caso específico, até ao início de 2008. Os motivos para tais atrasos, também serão referidos nos aspectos dificultadores do estudo.

Assim, resumindo, a pesquisa seguiu a seguinte cronologia²⁹:

²⁷ Tratando-se de um estudo comparativo, é importante que as condições de desenvolvimento da pesquisa sejam idênticas (Ragin, 1987).

²⁸ E estas datas foram adoptadas mesmo no caso da empresa D, apesar de, nesta empresa, o estudo de campo só ter iniciado em 2007. Contudo, era necessário seguir o critério utilizado na empresa C.

²⁹ O desfasamento na cronologia dos vários estudos de campo e o facto desta pesquisa só em 2008 ter sido concluída (por força das circunstâncias), não torna este estudo ultrapassado nem desfasado em termos dos dois contextos (Brasil e Portugal), na medida em que, por um lado, a questão da cultura é altamente estável e não se altera em poucos anos e, por outro lado, o levantamento feito em relação ao enquadramento legal da Responsabilidade Social em ambos os países foi actualizado até ao momento de conclusão deste trabalho.

Quadro 17 – Cronologia do estudo por empresa

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Início do contacto e análise do <i>estabelecimento</i>	2003	2003	2005	2006
Levantamento documental e preenchimento da grelha	2004	2004	2005	2007
Realização das entrevistas e aplicação dos questionários	2004/2005	2004	2006/2007	2007/2008

Não obstante o tipo de pesquisa realizada para a recolha dos dados necessários ao desenvolvimento deste trabalho (bibliográfica, documental e de campo), o nosso estudo caracteriza-se, ainda, como sendo um estudo de caso, pois trata-se de uma pesquisa circunscrita a quatro empresas, tendo um relativo carácter de profundidade e detalhe (Vergara, 2000). Amplamente usado em estudos organizacionais, o estudo de caso tem-se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que é que certos fenómenos acontecem, daqueles que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controlo é reduzida ou daqueles que estudam fenómenos actuais, que só fazem sentido dentro de um contexto específico (Godoy, 1995b). De acordo com Yin (1981), o estudo de caso representa a estratégia preferida quando o foco da pesquisa se centra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Segundo o autor, a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno. O uso de múltiplas fontes de evidência permite, assim, o desenvolvimento da investigação em várias frentes – investigar vários aspectos em relação ao mesmo fenómeno. As conclusões e descobertas são pois mais convincentes e apuradas já que advêm de um conjunto de confirmações. Além disso os potenciais problemas de validade do estudo são atendidos, pois as conclusões, nestas condições, são validadas através de várias fontes de evidência (Yin, 1994). Refira-se, por fim, que no contexto de um estudo de caso, podem-se recolher e analisar dados quantitativos e/ou qualitativos, tendo como ponto de partida tanto entrevistas como questionários (Vogt, 1993).

Ainda dentro do tipo de pesquisa, mais precisamente no âmbito do estudo de campo, a nossa pesquisa partiu de uma dupla abordagem: qualitativa e quantitativa.

Antes de nos centrarmos na apresentação de ambas as abordagens, gostaríamos de referir que a pesquisa social tem sido marcada fortemente por estudos que valorizam o emprego de métodos quantitativos e positivistas para descrever e explicar fenómenos. Nas ciências sociais, os estudos orientados pela doutrina positivista postulam a existência de uma realidade externa que pode ser examinada com objectividade, pelo estabelecimento de relações causa-efeito, a partir da aplicação de métodos quantitativos de investigação, que permitem chegar a verdades universais. Sob esta óptica os resultados da pesquisa são reprodutíveis e generalizáveis. Compreende-se, aqui, o positivismo como uma combinação das ideias empíricas com a lógica moderna (que alia trabalhos de matemática e da lógica) influenciado pelas descobertas da física, em especial pelas teorias da relatividade e da quântica (Hayati, Karami e Slee, 2006). É precisamente no âmbito desta corrente que emerge a pesquisa quantitativa, a qual permite a mensuração de opiniões, reacções, hábitos e atitudes num dado universo, por meio de uma amostra com representatividade estatística (Denzin e Lincoln, 2005; Hayati, Karami e Slee, 2006). A investigação quantitativa tenta, assim, determinar a possibilidade de associação ou correlação entre variáveis e a generalização e objectivação dos resultados através de uma amostra, para que se possa fazer uma inferência a um universo do qual toda a amostra procede, explicando porque é que as coisas acontecem ou não de uma forma determinada.

Porém, a utilização isolada deste tipo de abordagem tem suscitado algumas críticas, abrindo-se espaço para o uso de técnicas qualitativas na geração do conhecimento (Maykut e Morehouse, 1994; Miles e Huberman, 1994; Becker, 1996; Marshall e Rossman, 1998; Taylor e Bogdan, 1998; Patton, 1990; Denzin e Lincoln, 2005; Holliday, 2007). Assim, convencionou-se chamar as investigações que recaem sobre a compreensão das intenções e do significado dos actos humanos de investigações qualitativas (Patton, 1990; Denzin e Lincoln, 2005). Na abordagem qualitativa, o investigador procura aprofundar-se na compreensão dos fenómenos que estuda – acções dos indivíduos, grupos ou organizações no seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação analisada, sem se preocupar com a representatividade numérica, generalizações estatísticas ou relações lineares de causa-efeito. Assim sendo, a interpretação do investigador como principal instrumento de investigação e a sua necessidade de estar em contacto directo com o campo, para captar os significados dos comportamentos observados, revelam-se fundamentais no universo da pesquisa qualitativa (Patton, 1990).

Os estudos qualitativos diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objectivos. Godoy (1995a: 62) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, tais como: o ambiente natural como fonte directa de dados e o investigador como instrumento fundamental, o carácter descritivo, o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador e o foco indutivo. Os métodos qualitativos trazem assim como contribuição para o trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenómenos. O emprego de métodos qualitativos pode, ainda, conferir redireccionamento à investigação, com vantagens em relação ao planeamento integral e prévio de todos os passos da pesquisa (Piore, 1979). O desenvolvimento de um estudo qualitativo pressupõe, ainda, um corte temporal-espacial de determinado fenómeno por parte do investigador. Esse corte define o campo e a dimensão em que o trabalho se desenvolve, isto é, o território a ser mapeado (Manning, 1979).

No entanto, apesar das críticas ao uso da abordagem quantitativa de forma isolada e à crescente importância da abordagem qualitativa, ambas as abordagens não se excluem. Com efeito, podemos distinguir o foco qualitativo do quantitativo, mas não seria correcto afirmar que existe uma relação de oposição entre eles. Uma pesquisa pode ter como preocupação diagnosticar um fenómeno (descrevê-lo e interpretá-lo), mas também centrar-se em explicar esse fenómeno, a partir de seus determinantes, isto é, as relações de nexos causal. Tais pontos de vista não se contrapõem; na verdade, complementam-se e podem contribuir, num mesmo estudo, para um melhor entendimento do fenómeno estudado (Wildemuth, 1993).

Jick (1979: 602) designa a combinação de métodos quantitativos e qualitativos como "triangulação". Faz ainda referência a outros autores, como Campbell e Fiske, que, em 1959, propuseram a denominação "validação convergente" ou "multimétodo", com um sentido semelhante. A triangulação pode estabelecer ligações entre descobertas obtidas por diferentes fontes, ilustrá-las e torná-las mais compreensíveis; pode também conduzir a paradoxos, dando uma nova direcção aos problemas a serem pesquisados. Assim, por um lado, combinar técnicas quantitativas e qualitativas torna uma pesquisa mais forte e reduz os problemas de adopção exclusiva de um desses grupos; por outro lado, a omissão no emprego de métodos qualitativos, num estudo em que se faz possível e útil empregá-los, empobrece a visão do pesquisador quanto ao contexto em que ocorre o fenómeno (Downey e Ireland, 1979).

Duffy (1987: 131) indica como benefícios do emprego conjunto dos métodos qualitativos e quantitativos os seguintes: possibilidade de articular o controlo de *bias* (pelos métodos quantitativos) com a compreensão da perspectiva dos agentes envolvidos no fenómeno (pelos métodos qualitativos); possibilidade de articular a identificação de variáveis específicas (pelos métodos quantitativos) com uma visão global do fenómeno (pelos métodos qualitativos); possibilidade de completar um conjunto de factos e causas associados ao emprego da metodologia quantitativa com uma visão da natureza dinâmica da realidade; possibilidade de enriquecer constatações obtidas sob condições controladas com dados obtidos dentro do contexto natural da sua ocorrência; e, por fim, possibilidade de reafirmar a validade e a confiabilidade das descobertas pelo emprego de técnicas diferenciadas.

Perante esta realidade, resolvemos optar no nosso estudo pela combinação entre a abordagem qualitativa e quantitativa, pois se por um lado pretendemos interpretar um fenómeno, por outro lado também é nossa intenção descrevê-lo, sobretudo para podermos efectuar uma análise comparativa com maior rigor. Assim sendo, no caso da pesquisa qualitativa partimos da realização de entrevistas e no caso da pesquisa quantitativa, tivemos por base a aplicação de questionários.

Vejamos, agora, qual o universo deste estudo.

3.2.3. Universo

O universo deste estudo assenta em quatro empresas do sector metalomecânico/siderúrgico: duas portuguesas e duas brasileiras.

O ponto de partida para a escolha das empresas relativas ao universo deste estudo, assentou nos seguintes pressupostos, cuja importância se manifesta pela seguinte ordem (de forma decrescente):

- Desenvolver uma actividade com um forte impacto na sociedade (sobretudo em termos sociais e ambientais);
- Pertencer ao sector metalomecânico (e, dentro deste, preferencialmente ao siderúrgico);
- Ser de grande dimensão (devido ao poder económico para investir em acções sociais e também pela questão do impacto sócio-ambiental acima referida);
- Evidenciar, à partida, uma certa preocupação com as questões sociais ou ambientais (para, a partir daí retirar conclusões acerca da responsabilidade

legal), o que foi identificado, numa primeira abordagem, a partir da observação dos respectivos estabelecimentos³⁰.

Relativamente às empresas portuguesas, inicialmente pretendia-se estudar as duas únicas siderurgias existentes em Portugal. Porém, com o recuo de uma delas, foi necessário obter a colaboração de uma outra empresa que, não sendo do ramo siderúrgico, se enquadrasse na mesma dentro do sector metalomecânico. Após terem sido efectuados vários contactos nesse sentido, a outra empresa analisada foi a empresa D, na medida em que foi a única empresa que concordou em participar na pesquisa. Por isso, podemos verificar que, no caso português, não tivemos grandes opções de escolha face aos parâmetros previamente estabelecidos, nomeadamente no que diz respeito à opção por empresas do sector siderúrgico e que, à partida, demonstrassem preocupações socialmente responsáveis.

Relativamente ao cenário brasileiro, as duas empresas estudadas enquadram-se no sector siderúrgico. A escolha destas duas empresas teve por base o facto de serem bastante representativas do sector siderúrgico brasileiro. Vejamos, agora, a amostra escolhida dentro do nosso universo.

3.2.4. População e amostra

Relativamente às entrevistas, a população foi seleccionada de forma não probabilística, tendo sido definida pelo critério de tipicidade (Vergara, 2000), uma vez que os sujeitos foram escolhidos por serem representativos do universo-alvo, isto é, por serem dirigentes dos departamentos considerados chave para este estudo. A opção por dirigentes recaiu no facto de entendermos que quanto maior for a hierarquia mais abrangente é o conhecimento que a pessoa possui acerca da empresa.

Em relação à descrição da população, num total de 28 sujeitos, vejamos as suas características sociodemográficas³¹:

³⁰ Este requisito acabou por deixar de se colocar em Portugal, por força das circunstâncias (como veremos mais à frente), porém não pôs em causa o objectivo de analisarmos até que ponto a Responsabilidade Social se confunde com responsabilidade legal, na medida em que as empresas portuguesas também se evidenciaram como socialmente responsáveis.

³¹ Na medida em que estes dados se referem a um estudo qualitativo, com base numa entrevista e relativo a um número reduzido de sujeitos, entendemos ser melhor descrever a população em termos numéricos.

Quadro 18: Descrição da população

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Total
Número de sujeitos	9	8	7	4	28
Idade					
• 0-19	0	0	0	0	
• 20-29	0	0	2	0	2
• 30-39	1	2	1	0	4
• 40-49	5	0	2	1	8
• 50...	3	6	2	3	14
Sexo					
• Feminino	1	2	2	0	5
• Masculino	8	6	5	4	23
Habilitações literárias					
• Habilitação técnica	1	0	0	0	1
• Habilitação superior	8	8	7	4	27

Vemos, assim, que a população é bastante semelhante nas quatro empresas, em termos de características sociodemográficas, destacando apenas o factor idade, no caso das empresas B e D, onde a maior parte dos sujeitos entrevistados possui mais de 50 anos.

No que diz respeito aos questionários, a amostra é estratificada e não proporcional (Vergara, 2000). É estratificada, uma vez que foi seleccionada a partir de estratos organizados de acordo com o departamento. O objectivo foi envolver todos os departamentos de cada uma das empresas, no sentido de obtermos uma visão global acerca dos fenómenos estudados, tornando a nossa amostra o mais representativa possível. Além disso, dado que defendemos aqui que a Responsabilidade Social deve dizer respeito a todos os funcionários das empresas (desde o topo até à base), não faria sentido excluirmos alguns departamentos. A amostra é, ainda, não proporcional, na medida em que os questionários não foram aplicados de forma a que o tamanho da amostra dentro de cada estrato (departamento) tivesse a mesma proporção, ainda que, sempre que possível, tivéssemos seguido um critério de 5% do número total de elementos em cada estrato³². No entanto, não foi possível estabelecer uma percentagem fixa em todos os departamentos, na medida em que estes variavam muito em relação à

³² Essa fracção de 5% foi inicialmente pensada para servir de base nas empresas, em relação ao número total de questionários a serem enviados, tendo sido adaptada posteriormente, a cada empresa, conforme as dificuldades ou facilidades impostas por cada um delas.

sua dimensão, havendo uns com apenas um ou dois elementos e outros com 500 ou mais funcionários. Assim, tornou-se complicado estabelecer uma percentagem fixa por estrato, sobretudo no caso daqueles que possuíam uma ou duas pessoas apenas, pois para termos um representante desses departamentos, estaríamos a trabalhar com uma amostra na ordem dos 100% ou 50%, respectivamente, valores esses que se tornariam impraticáveis no âmbito de departamentos muito numerosos. Logo, para a escolha da nossa amostra dentro de cada estrato, tivemos em consideração as seguintes condicionantes: em departamentos cuja composição ia até 20 elementos, procuramos aplicar um questionário (pois só a partir do número 20 é que a percentagem de 5% equivale a um número inteiro), sendo que a partir daí, sempre que nos foi possível, utilizamos a regra dos 5% em relação ao número total de elementos. Porém, nem sempre nos foi possibilitada a distribuição tendo por base uma fracção de 5%, sobretudo no caso dos departamentos de grande dimensão. Além disso, as empresas estabeleceram um limite para o número total de questionários a serem aplicados. Daí que tenhamos tido necessidade de ir efectuando alguns ajustes. Assim, estivemos sujeitos às limitações impostas pelas empresas³³ (em relação ao número total de questionários a serem aplicados em cada empresa) e pelos dirigentes de alguns departamentos (em relação ao número total de questionários a serem aplicados nos respectivos departamentos).

No quadro que se segue vemos a percentagem de questionários enviados e devolvidos por parte de cada empresa:

Quadro 19 – Relação dos questionários enviados e devolvidos

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Nº de funcionários no momento da aplicação dos questionários	8501	5492	392	940
Nº de questionários enviados	398	305	50	100
Percentagem de questionários enviados (em relação ao número total de funcionários)	4,7%	5,6%	13%	11%
Nº de questionários devolvidos	224	211	41	37
Percentagem de questionários devolvidos (em relação ao número total de enviados)	56%	69%	82%	37%
Percentagem de questionários devolvidos (em relação ao número total de funcionários)	2,6%	3,9%	2,6%	3,8%

³³ Note-se que a quantidade de questionários enviados teve que obedecer às limitações impostas pelas empresas, tendo sido essa quantidade “negociada”. A única empresa que mostrou maior abertura em termos de não estabelecer um limite em relação ao número de questionários a preencher, foi a empresa C. Esse facto contribuiu ainda mais para a nossa opção por abranger todos (ou quase todos) os departamentos das empresas, no sentido de aumentar a representatividade da nossa amostra.

Quanto ao tamanho da amostra, apesar de termos ficado limitados às imposições numéricas das empresas, podemos afirmar que as amostras não devem ser grandes ou pequenas, mas sim suficientes, desde que representativas (Vergara, 2000). Assim sendo, apesar da percentagem da nossa amostra ser relativamente pequena em relação ao número total de sujeitos (à excepção da empresa C, que excede os 10%), na medida em que é constituída por elementos de todos os departamentos das empresas, leva-nos a crer que é uma amostra representativa, dada a sua abrangência.

Assim, num total de 513 sujeitos, a nossa amostra possui as seguintes características sociodemográficas³⁴:

Quadro 20: Descrição da amostra

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Percentagem de sujeitos em relação ao total da amostra³⁵	43,7%	41,1%	8%	7,2%
Idade				
• 0-19	2,2%	9%	0%	0%
• 20-29	18,3%	23,7%	29,3%	16,2%
• 30-39	26,3%	35,1%	22,0%	27,0%
• 40-49	32,6%	31,3%	14,6%	21,6%
• 50...	6,2%	3,8%	26,8%	35,1%
Sexo				
• Feminino	11,2%	10,4%	22,0%	18,9%
• Masculino	76,8%	87,2%	75,6%	81,1%
Habilitações literárias				
• Habilitação técnica	64,7%	65,4%	58,5%	18,9%
• Habilitação superior	13,8%	27,0%	31,7%	64,9%
Tipo de cargo³⁶				
• Cargo de direcção	0,5%	5%	0%	2,8%
• Cargo intermédio	17,3%	43,8%	41,7%	77,8%
• Cargo técnico/administrativo	82,2%	51,2%	58,3%	19,4%

Em relação à nossa amostra, vemos que, em termos absolutos, a amostra brasileira é mais representativa, mas em termos relativos a amostra portuguesa é superior (ver quadro 18). Quanto a uma comparação entre as empresas, vemos que ao nível da idade as empresas brasileiras possuem uma faixa etária mais jovem, já que nas

³⁴ Na medida em que estes dados se referem a um estudo quantitativo, com base em questionários e relativo a um número elevado de sujeitos, entendemos ser melhor descrever a amostra em termos percentuais.

³⁵ Dado que se trata de um estudo de casos, os restantes valores percentuais (à excepção deste) serão apresentados em relação ao número total de respostas por empresa.

³⁶ O tipo de cargo apenas é descrito ao nível dos questionários, na medida em que nas entrevistas o cargo ficou desde logo estabelecido de forma uniforme (cargo de direcção).

empresas A e B, 2,2 e 9% da amostra, respectivamente, possui menos de vinte anos, o que indicia a possibilidade de no Brasil as pessoas começarem a trabalhar mais cedo. Do mesmo modo, nas empresas portuguesas o destaque vai para a faixa etária mais elevada, na medida em que nas empresas C e D, 26,8 e 35,1% da amostra, respectivamente, possui mais de cinquenta anos, o que levanta a suspeita de em Portugal as pessoas trabalharem até mais tarde. De resto, não destacamos grandes diferenças em termos de faixas intermédias.

Relativamente ao sexo, nas quatro empresas a percentagem de mulheres é significativamente superior à de homens, o que não é totalmente de estranhar, dada a natureza de actividade das empresas em questão, as quais pertencem a um sector tradicionalmente de mão-de-obra masculina.

No que diz respeito às habilitações literárias, à excepção da empresa D - cuja maioria da amostra possui habilitação superior (64,9%) - o tipo de habilitação preponderante é a técnica, o que também não surpreende, na medida em que a grande maioria da mão-de-obra destas empresas se situa no sector da produção.

Por fim, no que se refere ao tipo de cargo, os cargos de direcção são os que menor percentagem ocupam (como seria de esperar). Relativamente aos cargos intermédios, a empresa com uma amostra mais expressiva é a D (77,8%), e a que sobressai menos é a empresa A (17,3%), sendo que também é nesta que existe a maior percentagem de cargos técnico-administrativos (82,%). Do mesmo modo, a empresa C é a empresa com a menor percentagem deste tipo de cargos (19,4%).

Em seguida apresentaremos os sujeitos deste estudo.

3.2.5. Selecção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecem os dados relativos ao estudo de campo (Vergara, 2000). No caso desta pesquisa, os sujeitos são os funcionários das empresas aqui analisadas. Por um lado, tentamos aplicar questionários a funcionários de todos os departamentos das empresas, com o intuito de cobrir o mais possível o universo estudado. Por outro lado, procuramos entrevistar os representantes dos departamentos considerados nucleares neste estudo, sendo que houve uma tentativa de padronizar esses departamentos nas quatro empresas analisadas. Além disso, a opção por realizarmos as entrevistas em determinados departamentos (e não em todos), esteve também relacionada com a necessidade de sermos selectivos, dada a indisponibilidade de muitos dos sujeitos visados para colaborarem com este estudo. Deste modo, optamos

pelos departamentos onde a questão da Responsabilidade Social parece ser mais central, como uma tentativa de facilitar também o processo de padronização do estudo de campo.

Assim, os departamentos escolhidos em termos das entrevistas foram os seguintes (variando a sua designação conforme a empresa em questão e sendo que, em alguns casos, pode haver fusões de dois ou mais, num só departamento):

- Recursos Humanos (por ser daqui que advêm muitas das acções de Responsabilidade Social, sobretudo de carácter interno);
- Jurídico (pela relação que tem com a responsabilidade legal);
- Meio Ambiente (pela sua natural ligação com a questão da Responsabilidade Social);
- Higiene e Segurança no Trabalho (pela sua natural ligação com a questão da Responsabilidade Social);
- Comunicação e *Marketing* (por ser muitas vezes o departamento que se encarrega de desenvolver e comunicar as práticas socialmente responsáveis);
- Financeiro e Controladoria (por ser o departamento que normalmente dita os orçamentos, nomeadamente em relação às acções de Responsabilidade Social);
- Qualidade (pela sua natural ligação com a questão da Responsabilidade Social);
- Produção (por ser o departamento onde se encontra a maior parte da mão-de-obra da empresa – sobretudo no caso das empresas aqui estudadas – e, portanto, por ser o maior destinatários das acções de Responsabilidade Social internas);
- Relações trabalhistas e/ou com a Comunidade (pela sua natural vocação relativa às questões da Responsabilidade Social).

Bauer e Gaskell (2000) salientam que não há um número ideal de entrevistas e que quantidade não é sinónimo de qualidade. Na verdade, a interpretação da realidade possui versões limitadas e, quando um grupo compartilha o mesmo universo simbólico (como é o caso), os discursos acabam por se reproduzir e por adquirir a mesma dinâmica.

Mas, de que forma foram recolhidos os nossos dados?

3.2.6. Recolha dos dados

Os dados foram recolhidos por intermédio dos seguintes procedimentos:

Na literatura foram recolhidos dados sobre os temas da Responsabilidade Social e cultura.

Na *internet* foram recolhidos dados relativos às empresas analisadas e à responsabilidade legal no Brasil e em Portugal, na medida em que se trata de questões que têm por base documentos de origem electrónica e dizem respeito a organizações públicas/estatais, cujos estabelecimentos são autênticas fontes documentais.

Nas empresas analisadas foram recolhidos documentos, nomeadamente relatórios sócio-ambientais relativos aos anos pesquisados. Foram também recolhidos dados com base numa grelha criada com o intuito de se identificarem as acções de Responsabilidade Social e de responsabilidade legal de cada empresa. Por fim, no campo, foram ainda aplicados questionários e feitas entrevistas.

Relativamente à grelha (anexo 12), a sua criação teve por base o modelo aqui adoptado (nomeadamente ao nível dos indicadores de Responsabilidade Social interna e externa) e os chamados *selos empresa cidadã*³⁷, que são documentos/certificados compostos por vários indicadores sociais internos e externos que pretendem reconhecer e/ou premiar as empresas que se envolvem com práticas socialmente responsáveis³⁸. Esta grelha foi, assim, enviada para as empresas, via e-mail, acompanhada por um pequeno texto explicativo daquilo que se pretendia, tendo sido preenchida pelas próprias, com elementos que nos ajudaram a quantificar e a qualificar de forma mais bem estruturada, as acções de Responsabilidade Social e legal. A este nível, torna-se pertinente referir que foi dito às empresas que a grelha deveria ser preenchida com base nas acções de Responsabilidade Social efectuadas, pelo que, para além das informações relativas à descrição do corpo funcional, só deveriam ser dadas as informações relativas aos itens que tivessem sido alvo do orçamento das empresas e que fossem de âmbito socialmente responsável. Com isto, pretendeu-se verificar até que ponto as empresas não referem acções de responsabilidade legal como sendo acções de Responsabilidade Social.

Quanto à escolha dos indicadores, houve essencialmente duas preocupações centrais: a primeira foi abranger indicadores que fossem de índole interna e externa, no sentido de se articularem com o modelo deste estudo; a segunda preocupação foi abranger o maior número possível de indicadores (a partir daqueles existentes nos documentos que serviram de base), no sentido de se construir um instrumento de análise bastante abrangente, que cobrisse a maioria (ou mesmo a totalidade) das acções

³⁷ Os documentos que serviram de base à elaboração da grelha foram os seguintes: *selos empresa cidadã* das cidades de São Paulo, Uberlândia, Santo André, São Francisco do Sul e Joinville, Certificado de Responsabilidade Social do Rio Grande do Sul e Balanço Social de Porto Alegre

³⁸ Como exemplo de um desses tipos de documentos ver anexo 15.

desenvolvidas pelas empresas-alvo deste estudo. Com isto, procuramos transformar o modelo aqui adoptado numa *chek list*, com um teor mais prático, visível e adaptável às suas áreas de actuação (educação, salários e benefícios e assistência médica e social - em termos internos - e educação, saúde, assistência social e ecologia - em termos externos). O objectivo foi possibilitar uma maior cobertura das práticas socialmente responsáveis (e legais) mais comuns, abrangendo áreas que nem sempre são consideradas pelas empresas, mesmo nos seus balanços sociais ou relatórios de sustentabilidade.

Novamente aqui a Responsabilidade Social é vista sob um ângulo duplo – interno e externo - o que consideramos ser complementar em todo este processo. Embora as empresas não necessitem de se envolver em todas as áreas aqui referenciadas para serem consideradas socialmente responsáveis, esta grelha não só nos ajuda a observar o que é que a empresa privilegia em termos de investimento social, como a verificar se o foco desse investimento é mais interno ou externo ou se eventualmente existe um equilíbrio. De resto, podemos também comparar as práticas sociais voluntárias com as práticas sociais obrigatórias.

Em relação aos questionários (anexo 13), a sua elaboração obedeceu a algumas regras consideradas essenciais para otimizar o número de respostas (Saunders, Lewis e Thornhill, 2000; Marconi e Lakatos, 2003). Assim, procuramos minimizar o custo para os sujeitos, tornando o mais fácil e breve possível a tarefa de responder às questões, na medida em que a grande maioria obedecia ao formato de resposta fechada, baseando-se numa escala. Além disso, os sujeitos não tiveram qualquer custo financeiro, na medida em que os questionários foram distribuídos e recolhidos no local de trabalho, pelos responsáveis de cada departamento, que os distribuiu de forma aleatória. O anonimato das respostas foi garantido, não só pelo facto de não ter sido solicitada a identificação dos sujeitos, mas também porque a entrega dos questionários foi feita de forma a não haver possibilidade de identificar o questionário entregue com o respectivo sujeito que o preencheu. Deste modo, cada departamento solicitou aos funcionários que tivessem preenchido o questionário que, após o seu preenchimento, o depositassem numa caixa, sem qualquer tipo de intermediação ou observação por parte dos supervisores. Após um determinado período de tempo (que variou de empresa para empresa), as caixas foram fechadas e enviadas à investigadora. Pretendemos, ainda, maximizar a “recompensa” para quem respondesse, não só agradecendo a colaboração, mas também indicando que o resultado da pesquisa seria posteriormente enviado para as empresas participantes.

Também procuramos demonstrar a credibilidade e a importância da pesquisa em questão, indicando as entidades a partir das quais o estudo estava a ser desenvolvido e por quem estava a ser financiado. Todas estas questões foram explicadas numa carta de apresentação que acompanhou cada questionário.

Ainda objectivando a eficácia deste instrumento de pesquisa, procuramos seguir as seguintes regras, apontadas por Dillman (1978) e Sudman e Bradburn (1978):

- Utilização de questões fechadas (na sua grande maioria);
- Preocupação em responder às seguintes questões:
 - As palavras utilizadas irão ser uniformemente entendidas? - Sim
 - As questões possuem abreviaturas ou frases não convencionais? – Não
 - As questões são muito vagas ou tendenciosas? – Não
 - As perguntas são inconvenientes ou embaraçosas? – Não
 - As perguntas exigem muito do sujeito? – Não
 - As perguntas são difíceis de serem compreendidas? – Não

Antes da sua aplicação formal, o questionário foi submetido a dois pré-testes, junto de dez sujeitos (em cada uma das vezes) com características semelhantes aos do universo analisado. Embora o número de sujeitos utilizados nos pré-testes possa parecer reduzido, o objectivo aqui não foi atender à representatividade da amostra, mas sim à operacionalidade do instrumento de pesquisa. O objectivo dos pré-testes foi, assim, assegurar a validade e a precisão do questionário (Vergara, 2000). Todos os questionários foram acompanhados por uma carta de apresentação, que informava sobre os objectivos do estudo, o porquê da importância da colaboração da pessoa, as entidades que estavam por detrás do estudo (tanto em termos académicos, como em termos financeiros), a garantia de anonimato e de que os resultados seriam divulgados junto dos participantes e as instruções de preenchimento.

Relativamente à forma do questionário, este é misto (Vergara, 2000), composto por questões de resposta aberta e fechada. Quanto ao seu conteúdo, este começou por obedecer à recolha de informações sociodemográficas. No que diz respeito às perguntas fechadas, o objectivo foi obter dados relativos à opinião dos sujeitos em relação aos temas que são objecto da nossa análise e da revisão da literatura: Responsabilidade Social/legal e cultura. No âmbito do tema da Responsabilidade Social, o objectivo foi apurar as opiniões da amostra no que diz respeito aos seguintes assuntos: vocação da empresa, Responsabilidade Social na sociedade e nas empresas e a Responsabilidade Social em relação a cada uma das empresas (operacionalização, envolvimento dos

recursos humanos, divulgação das acções, continuidade dos projectos, investimento interno e externo e concretização dos objectivos). As questões aqui consideradas foram as seguintes: 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16 (anexo 13). Pretendeu-se, assim, verificar a opinião de cada um dos sujeitos em relação à Responsabilidade Social de um modo geral e também em particular, no que diz respeito a cada uma das empresas estudadas para, posteriormente, podermos caracterizar cada um dos casos no que se refere a essa realidade. Logo, estas questões possuem um objectivo meramente descritivo.

Em relação ao tema da responsabilidade legal, o objectivo foi verificar se existe tendência a confundir esse conceito com o de Responsabilidade Social e se os sujeitos têm bem presente que tipo de relação existe entre as práticas legais e as práticas socialmente responsáveis. A questão aqui considerada foi a 3 (anexo 13).

Por fim, relativamente ao tema da cultura, o objectivo foi apurar as opiniões da amostra no que diz respeito aos seguintes assuntos: relação entre cultura e Responsabilidade Social, nas empresas, em particular, e ao nível geral; e comparação entre cultura nacional e organizacional, em contexto empresarial e tendo por base os valores (nacionais e das lideranças), também nas empresas, em particular, e ao nível geral. As questões aqui consideradas foram as seguintes: 6, 8, 18 e 19 (anexo 13).

Assim, pretendemos observar as opiniões dos sujeitos, quer em relação à realidade específica das respectivas empresas, quer em relação à realidade mais geral. A ideia foi distinguir o real (relativa às empresas em questão), do concebido (relativa às empresas de um modo geral), ou seja, uma coisa é a realidade que os sujeitos vivenciam diariamente e com a qual têm contacto directo, outra coisa poderá ser a realidade com que os sujeitos não interagem directamente, mas em relação à qual possuem uma determinada concepção (Balmer, Fukukawa e Gray, 2007a). No entanto, uma chamada de atenção para o facto daquilo que é real na mente dos sujeitos poder ser mais concebido do que propriamente real, dependendo da circunstância da empresa desenvolver ou não a técnica da gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Em relação às questões abertas, optamos pela sua utilização pois foi nossa intenção dar alguma liberdade de resposta aos sujeitos. Assim, procuramos levar em consideração o conceito da amostra em relação aos temas analisados – Responsabilidade Social e cultura – com o intuito de verificarmos se existem grandes

divergências de interpretação entre as empresas e entre os países, o que se torna particularmente relevante no caso de estudos comparativos. Os sujeitos foram, ainda, questionados acerca de exemplos de acções de Responsabilidade Social por parte das respectivas empresas, para verificarmos, sobretudo, se algumas das acções referidas nesse contexto seriam acções de responsabilidade legal. Por fim, um terceiro grupo de questões abertas teve como objectivo fazer um levantamento das principais características culturais ao nível nacional, organizacional e das empresas em questão, no sentido de procurarmos compreender melhor o factor cultura no seio da análise em questão.

Assim, consideramos alguns grupos de afirmações como sendo nucleares no âmbito da resposta ao nosso problema. Essas afirmações-chave (anexo 13) são as seguintes: 3 (por nos permitir verificar se, para os sujeitos, está clara a distinção entre Responsabilidade Social e responsabilidade legal); 6 (por nos permitir verificar se a Responsabilidade Social das empresas, de um modo geral, é mais influenciada pela cultura organizacional ou nacional); 8 (por nos permitir analisar se a Responsabilidade Social nas empresas analisadas foi mais influenciada pela cultura organizacional ou nacional); 9 (por nos permitir verificar se existem acções de responsabilidade legal que, nas empresas, são assumidas como sendo acções de Responsabilidade Social); 18 (por nos permitir concluir acerca da relação da cultura nacional e/ou organizacional com as práticas de gestão das empresas em geral, partindo da influência do país e/ou da liderança); 19 (por nos permitir concluir acerca da questão anterior, mas em relação às empresas analisadas). Relativamente às restantes afirmações, embora não sejam nucleares, também se tornam importantes no sentido de traçarmos uma panorâmica geral sobre a situação das empresas no que diz respeito, sobretudo, ao tema da Responsabilidade Social, panorâmica essa que possui relevância no âmbito da elaboração da análise comparativa.

No que se refere à estrutura das questões de resposta fechada, optamos por uma escala de atitudes (Likert), pois o que se pretende aqui é medir as atitudes e percepções dos sujeitos em relação a determinados parâmetros e conceitos, levando em consideração o factor intensidade. Entre as várias vantagens que são apontadas para escalas deste tipo, contamos com a vantagem da escala aqui adoptada possibilitar boas comparações entre as respostas, assumindo que os sujeitos interpretam as questões da

mesma maneira (Marconi e Lakatos, 2003)³⁹. Neste caso concreto, a escala foi elaborada a partir de cinco graus de medição, a saber:

- DT – Discordo Totalmente
- D – Discordo
- I - Indiferente
- C – Concorde
- CT – Concorde Totalmente

Pretendemos, assim, medir a atitude dos sujeitos relativamente a afirmações relacionadas com os objectos da nossa análise - Responsabilidade Social/legal e Cultura - tanto em termos genéricos, como no que diz respeito às empresas estudadas (anexo 13).

Por último, cabe ressaltar que a utilização do questionário apresenta as seguintes vantagens (Vergara, 2000): possibilita atingir um grande número de pessoas; não implica qualquer treino por parte dos investigadores; garante o anonimato das respostas; permite que o preenchimento seja efectuado no momento em que os sujeitos acharem mais conveniente; e não expõe o investigador à influência das opiniões e do aspecto pessoal dos sujeitos.

Por fim, no que diz respeito às entrevistas (anexo 14), Yin (1981) refere que, no geral, estas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas e através delas o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências.

Antes da adopção do roteiro final, foram feitas seis entrevistas exploratórias a sujeitos com características profissionais semelhantes aos da população analisada. O objectivo foi apurar a clareza das questões, a sua eficácia no âmbito dos objectivos a cumprir e a dimensão do guião, pois tratando-se de sujeitos pertencentes a um grupo profissional hierarquicamente elevado, tínhamos consciência da falta de disponibilidade presente nesses segmentos. Após terem sido feitos alguns ajustes, foi redigido o roteiro final (anexo 14).

A estrutura adoptada obedeceu ao modelo de entrevista parcialmente ou semi-estruturada (Vergara, 2000), na medida em que foi conduzida a partir de um roteiro de questões previamente elaboradas, mas sem a preocupação de seguir uma ordem pré-estabelecida, dando alguma liberdade aos sujeitos sem, contudo, perder o foco das questões visadas. O objectivo foi, assim, permitir ao investigador uma certa

³⁹ Dado que é nosso objectivo aqui comparar resultados, este tipo de questionário será particularmente útil a esse nível.

flexibilidade quanto às perguntas a serem feitas e quanto à ordem das mesmas, contribuindo para que, tanto os sujeitos, como o investigador, se sentissem confortáveis em relação à situação, permitindo aos primeiros exprimir melhor as suas percepções em torno do assunto pesquisado.

No caso deste estudo, as entrevistas procuraram seguir o mesmo conteúdo dos questionários, recolhendo opiniões sobre a Responsabilidade Social/legal e Cultura, tanto em termos mais genéricos, como em relação às realidades mais específicas de cada uma das empresas estudadas. Assim, o conteúdo das entrevistas começou por obedecer à recolha de informações sociodemográficas. Seguidamente, apresentou-se um conjunto de questões relacionadas com a Responsabilidade Social (conceito, contextualização geral e contextualização dentro da empresa), com a responsabilidade legal e com a cultura nacional e organizacional (ao nível das características nacionais, organizacionais e das empresas analisadas, e da maior ou menor influência dos dois tipos de cultura, dentro e fora das empresas-alvo, e no âmbito dos processos de gestão, em geral, e das práticas socialmente responsáveis, em particular).

Tal como no caso do questionário, também aqui existem afirmações-chave (anexo 14), que são as seguintes: 3 (por nos permitir verificar se, para os sujeitos, está clara a distinção entre Responsabilidade Social e responsabilidade legal); 5 (por nos permitir verificar as motivações das empresas, em geral, para se envolverem com projectos socialmente responsáveis); 7 (por nos permitir verificar as motivações das empresas analisadas, em particular, para se envolverem com projectos socialmente responsáveis); 13 (por nos permitir verificar se existem acções de responsabilidade legal que, nas empresas, são assumidas como sendo acções de Responsabilidade Social); 18 (por nos permitir verificar se as práticas de gestão das empresas, de um modo geral, e nos casos analisados, em particular, são mais influenciadas pela cultura organizacional ou nacional); 19 (por nos permitir analisar a questão anterior mas no âmbito específico da Responsabilidade Social). Relativamente às restantes afirmações, embora não sejam nucleares, também se tornam importantes no sentido de traçarmos uma panorâmica geral sobre a situação das empresas no que diz respeito, sobretudo, aos temas da Responsabilidade Social e da cultura, panorâmica essa que possui relevância no âmbito da elaboração da análise comparativa.

Procuramos, ainda, ter em atenção alguns aspectos (Miles e Huberman, 1994; Vergara, 2000), nomeadamente o facto de as perguntas terem sido elaboradas previamente, no sentido de não se perder o foco do estudo e de não ficarem por

perguntar questões fulcrais para a análise em questão, de focarem aspectos realmente importantes para o objecto de análise, de não sugerirem respostas e de serem claras e precisas. Foi ainda considerado o facto de os sujeitos possuíam conhecimentos suficientes para responder às questões formuladas.

As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos sujeitos e em ambiente privado, de forma a haver o mínimo de interferências externas no processo. Foram gravadas e posteriormente transcritas pela própria investigadora, tendo sido tomadas notas sobre outros elementos considerados relevantes, nomeadamente no que diz respeito à postura do sujeito e ao ambiente geral. Aos sujeitos foi dada a garantia de que os resultados da pesquisa (nomeadamente aqueles que se baseiam nas entrevistas realizadas) seriam enviados para as respectivas empresas.

3.2.7. Tratamento dos dados

Relativamente às questões fechadas dos questionários, os dados foram tratados com base no *software* SPSS® - *Statistical Packet for Social Sciences* - (SPSS 16.0). Foram, então, criadas categorias de análise, pelas quais foram distribuídas as variáveis, que foram sujeitas a um tratamento estatístico descritivo. As categorias são: vocação empresarial (A), operacionalização da Responsabilidade Social em geral (B), operacionalização da Responsabilidade Social na empresa (C) e responsabilidade legal e social (D). Procedeu-se, ainda, à redução dos níveis da escala, de cinco para três, agrupando-se o CT e o C num só nível (que passou a ser apenas C) e o DT e o D num outro nível (que passou a ser D). Com efeito, o objectivo de utilizarmos uma escala de cinco níveis durante a aplicação dos questionários prende-se, sobretudo, com o facto de evitarmos a tendência às respostas centrais (que neste caso seria o I). De facto, essa tendência já foi verificada no caso de escalas com três níveis, pelo que é normal aplicarem-se escalas de cinco ou mais níveis. Além disso, é também comum, durante a análise estatística dos dados, os níveis da escala serem reduzidos de forma a facilitar o tratamento e a compreensão dos mesmos, sobretudo porque a informação essencial não se perde e o normal é que não haja muitos sujeitos extremistas, sendo que a maioria das pessoas, em escalas de cinco níveis, tende a responder C ou D. Por último, os resultados não perdem fiabilidade devido a essa redução (Peabody, D., 1962; Mattel, M. e Jacoby, J., 1972; Aiken, L. R., 1983; McCallum, D. M., Keith, B. R. e Wiebe, D. J., 1988; Sancerni, M. D., Meliá, J. L., e González, V., 1990).

Para além do tratamento descritivo, recorreremos à estatística inferencial, nomeadamente no âmbito das questões que dizem respeito à cultura e à relação da

cultura com a Responsabilidade Social. Para descobrirmos se a distribuição é normal, utilizamos um teste estatístico conhecido como Kolmogorov-Smirnov. A importância de caracterizar a distribuição das respostas reside na necessidade de escolher apropriadamente quais serão os testes utilizados na análise de dados (paramétricos ou não paramétricos) (Pestana e Gageiro, 2003). Calculando este parâmetro para cada uma das afirmações, encontramos uma significância $<0,001$ para cada uma delas, nos quatro casos. Desta forma, podemos afirmar que a distribuição dos dados recolhidos pelo nosso instrumento não é normal ao nível de significância de 0,05 em todas as empresas e por isso recorremos aos testes não paramétricos (Pestana e Gageiro, 2003).

Assim, foram efectuadas correlações com o teste do Qui-quadrado, que serve para testar se duas ou mais amostras (ou grupos) independentes diferem relativamente a uma determinada característica, isto é, se a frequência com que os elementos da amostra se repartem pelas classes de uma variável nominal categorizada é ou não idêntica. Se a diferença for significativa entre as duas variáveis, os grupos são considerados diferentes e independentes. Para tal, partimos de uma confiança de 95%, tal que valor $p < 0,05$: existe diferença significativa entre as amostras; valor $p > 0,05$: não existe diferença significativa entre as amostras (Pestana e Gageiro, 2003).

No entanto, o Qui-quadrado tem limitações, devendo ser substituído pelo teste exacto de Fisher quando os valores esperados nas células da tabela são inferiores a cinco. Deste modo, sempre que as condições não se revelaram favoráveis à aplicação do teste do Qui-quadrado, aplicamos o teste exacto de Fisher (Hill e Hill, 2002). Aliás, o facto de estarmos a trabalhar com o Qui-quadrado e de obtermos algumas frequências esperadas menores do que cinco foi outra das razões que nos levou a juntar os níveis de concordância (classes adjacentes), passando de cinco para três, o que é amplamente aconselhado em termos estatísticos (Fonseca e Martins, 1996; Hill e Hill, 2002). No entanto, mesmo assim tivemos a necessidade de aplicar algumas vezes o teste exacto de Fisher, em virtude de continuarmos a obter algumas células com valores inferiores a cinco.

Assim, com esta estatística pretendemos observar relações pertinentes no âmbito da cultura e da Responsabilidade Social, partindo das questões 6, 8, 18 e 19 (anexo 13).

Procuramos, ainda, observar relações significativas entre a variável que diz respeito ao facto da lei ser suficiente no âmbito da prática da Responsabilidade Social –

3⁴⁰ (anexo 13) – e as restantes variáveis, no sentido de tentarmos verificar se as respostas a essa questão estão relacionadas com as respostas a outras questões, nomeadamente com as da cultura. No âmbito desta análise, uma vez que ela abrange todas as variáveis, as categorias de análise atrás referidas foram ampliadas, tendo sido criadas as seguintes: cultura e Responsabilidade Social na empresa (E), cultura e Responsabilidade Social em geral (F), cultura nacional e organizacional na empresa (G) e cultura nacional e organizacional em geral (H).

Aplicamos, ainda, o teste do Qui-quadrado/Fisher, com o intuito de verificarmos se, em termos comparativos, as empresas diferem de forma significativa nas respostas às questões com fins mais descritivos.

Ainda em relação aos questionários, as questões abertas foram analisadas a partir do método da Análise do Conteúdo, à semelhança do que ocorreu no caso das entrevistas. Assim, o discurso foi transcrito e, posteriormente, procedeu-se à criação de categorias pré-definidas, baseadas nas classes temáticas descritas na literatura – Responsabilidade Social, responsabilidade legal e cultura. Dentro de cada categoria criamos subcategorias, nas quais se inseriram as unidades de registo (frases/expressões/palavras) correspondentes, e, por fim, calculamos a frequência (f) da ocorrência de cada unidade de registo⁴¹ (no caso de palavras/expressões) e de cada subcategoria (no caso de frases) (Bardin, 1977).

Seguidamente, procedemos a dois tipos de análise: vertical e horizontal. No âmbito da análise vertical, uma vez que estamos perante um estudo comparativo, composto pelo estudo de quatro casos, cada caso foi agregado, de forma a ser tratado individualmente, a partir dos discursos dos respectivos sujeitos. Em relação à análise horizontal, foram comparadas as quatro análises individuais, no que diz respeito às várias classes temáticas, categorias e subcategorias.

A validade do estudo foi assegurada, ao nível da sua exaustividade (todas as unidades de registo foram colocadas em categorias) e exclusividade (cada unidade de registo foi colocada numa só categoria). Em relação à fidelidade, a análise de conteúdo foi efectuada em dois momentos diferentes, tendo sido reproduzidos os mesmos resultados em ambos os momentos.

⁴⁰ Uma vez que consideramos que esta é a variável central do grupo 3 (anexo 13), por ser aquela que nos permite mais concretamente observar se a responsabilidade regulada é confundida com Responsabilidade Social, procuramos verificar se existem associações significativas apenas no âmbito da mesma.

⁴¹ Neste caso optamos por só especificar as frequências superiores a um, sendo que em relação às unidades de registo que apenas foram referidas uma única vez não é feita qualquer referência à respectiva frequência.

As grelhas que se seguem correspondem à análise de conteúdo realizada no âmbito das entrevistas e dos questionários, respectivamente.

Quadro 21 – Análise de conteúdo das entrevistas

Classe temática	Categoria	Subcategoria
Responsabilidade Social	Conceito de Responsabilidade Social	Conceito instrumental
		Conceito político
		Conceito integrativo
		Conceito ético
	Operacionalização da Responsabilidade Social na empresa	Operacionalização positiva na empresa
		Operacionalização negativa na empresa
	Motivação da Responsabilidade Social na empresa	Motivação instrumental na empresa
		Motivação substantiva na empresa
	Motivação da Responsabilidade Social em geral	Motivação instrumental em geral
		Motivação substantiva em geral
	Critérios na escolha das acções sociais da empresa	Critério das carências/necessidades detectadas
		Critério da pressão/influência dos <i>stakeholders</i>
		Sem critério
	Acções sociais da empresa	Acções sociais voluntárias
Responsabilidade legal		Acções sociais regulamentadas
	Relação da responsabilidade legal com a RS em geral	Relação de suficiência em geral
		Relação de insuficiência em geral
	Relação da responsabilidade legal com a Responsabilidade Social da empresa	Relação de suficiência na empresa
		Relação de insuficiência na empresa
Cultura	Cultura nacional <i>versus</i> organizacional em geral	Primazia da cultura nacional em geral
		Primazia da cultura organizacional em geral
		Equivalência entre cultura nacional e organizacional em geral
		Primazia da cultura nacional na Responsabilidade Social
	Cultura nacional <i>versus</i> organizacional na	Primazia da cultura organizacional na Responsabilidade Social

	Responsabilidade Social	
		Equivalência entre cultura nacional e organizacional na Responsabilidade Social
	Cultura nacional <i>versus</i> organizacional na empresa	Primazia da cultura nacional na empresa
		Primazia da cultura organizacional na empresa
		Equivalência entre cultura nacional e organizacional na empresa
	Características nacionais	Características nacionais positivas
		Características nacionais negativas
	Características organizacionais	Características organizacionais positivas
		Características organizacionais negativas
	Características da empresa	Características da empresa positivas
		Características da empresa negativas

Quadro 22 – Análise de conteúdo das questões abertas dos questionários

Classe temática	Categoria	Subcategoria
Responsabilidade Social	Conceito de Responsabilidade Social	Conceito instrumental
		Conceito político
		Conceito integrativo
		Conceito ético
	Acções sociais da empresa	Acções sociais voluntárias
		Acções sociais regulamentadas
Cultura	Características nacionais	Características nacionais positivas
		Características nacionais negativas
	Características organizacionais	Características organizacionais positivas
		Características organizacionais negativas
	Características da empresa	Características da empresa positivas
		Características da empresa negativas

Neste âmbito, ambas as grelhas partiram da criação de categorias e subcategorias de análise (desenvolvidas pela investigadora no sentido de captar e transmitir o discurso dos sujeitos), tendo por base as classes temáticas (baseadas na literatura). No caso das questões abertas dos questionários, a classe temática da responsabilidade legal não foi considerada, em virtude de o ter sido no âmbito das questões fechadas.

Ao nível da análise comparativa, foram criadas grelhas comparativas, no âmbito dos instrumentos de pesquisa aqui utilizados: grelha (anexo 30), entrevistas (anexo 31) e questionários (anexo 32 – no caso das questões abertas – e anexo 33 - no caso das questões fechadas de âmbito descritivo, sendo que neste último caso aplicamos os testes do Qui-quadrado e de Fisher, no sentido de verificarmos se as empresas diferem de forma significativa nas respostas às questões com fins mais descritivos, tendo adoptado os critérios atrás descritos).

Seguidamente, apresentaremos as bases do método científico deste estudo.

3.2.8. Estudo comparativo

Antes de apresentarmos o método científico propriamente dito, interessa referir que no tratamento dos dados procuramos adoptar um método que fosse rigoroso no âmbito de estudos comparativos. E em relação a este tipo de estudos, entendemos ser pertinente fazer algumas referências relevantes ao nível da literatura.

Conceitualmente, um estudo comparativo transcultural pode ser definido, num sentido mais lato, como o estudo que compara instituições, artefactos ou formas entre duas ou mais sociedades ou culturas separadas e definíveis (Lewis, 1956).

Relativamente a Patton (1990), este autor afirma que estudos de casos comparativos – uma vez que exploram similaridades e diferenças entre os objectos de estudo – permitem uma grande profundidade e amplitude em relação às explicações a serem dadas.

O método comparativo pode, ainda, ser utilizado em comparações de grupos no presente, no passado, ou entre os grupos existentes e os do passado, e entre sociedades com iguais ou diferentes níveis de desenvolvimento (Marconi e Lakatos, 2003).

Sob o ponto de vista das empresas, um estudo comparativo pode trazer muitas contribuições no que diz respeito às diferentes formas de fazer negócio em termos internacionais, ou seja, em relação às diferenças existentes no âmbito da cultura organizacional. Luo, Hoek e Roos (2001) referem que a habilidade de administrar no contexto internacional (marcado pela globalização) tornou-se um dos grandes factores de sucesso no mundo empresarial actual. Logo, os estudos comparativos em empresas de diferentes países podem, assim, contribuir para a inovação do conhecimento no que diz respeito à forma de actuar das organizações e/ou empresários, num cenário internacional. Além disso, estudar as organizações sob o ponto de vista internacional

pode ser benéfico para as próprias, na medida em que podem tirar partido da experiência que está subjacente às pesquisas comparativas.

Investigadores como Hofstede (1980), Andre (1981), Schein (1985) e Trompenaars e Hampden-Turner (1998) chamam a atenção para a necessidade dos estudos comparativos levarem em consideração a cultura, a qual é um factor-chave na compreensão dos diferentes estilos de gestão. Com efeito, os estudos comparativos em termos das diferenças culturais que causam impacto nos modelos de gestão começaram a ganhar importância a partir do momento em que as organizações se começaram a globalizar, tendo que se preocupar com a selecção e o desenvolvimento de recursos humanos em diferentes países (Laurent, 1986; Schneider, 1988).

Assim, têm sido feitas algumas tentativas académicas para se investigar a cultura, sob o ponto de vista comparativo (Hofstede, 1980; Abramson e Inglehart, 1995; Schwartz e Ros, 1995; Schwartz e Sagie, 2000; Tayeb, 2001; Sackmann e Philipps, 2004; Jackson e Aycan, 2006). Contudo, ainda assim, os estudos comparativos baseados em aspectos culturais não têm recebido a atenção necessária, devido às dificuldades logo à partida inerentes ao conceito e à medição da cultura. Neste âmbito, apesar de haver cada vez mais investigadores interessados no método comparativo com foco na cultura, a verdade é que ainda existem relativamente poucos no mundo académico (Straub et al 2002).

Na mesma linha, Groeschl (2003) refere que existe um número limitado de investigadores a levar em consideração o factor cultura no âmbito da *performance* organizacional. Normalmente, levam-se em consideração outros factores, tais como os valores éticos (Brislin, 1976; Hood e Logsdon, 2002; Al-Khatib, Rawwas e Vitell, 2004), o controle da liderança (Amba-Rao et al, 2000), as características da liderança (Chen e DiTomaso, 1996), a personalidade (Schneider e Barsoux, 1997), as capacidades de comunicação (De Luque e Sommer, 2000 e Van Tuan e Napier, 2000), os processos de avaliação da *performance* da liderança (Milliman, Taylor e Czaplewski, 2002) e o trabalho de equipa (Boehnke et al, 2003).

Quanto à Responsabilidade Social no âmbito de estudos comparativos, o tema já foi objecto de análise (Maignan, 2001; Aguilera e tal, 2006; Ibrahim, Angelidis e Howard, 2006; Golob e Bartlett, 2007; Ingenbleek, Binnekamp e Goddijn, 2007; Singh, Sanchez e Bosque, 2007). No entanto, estudos com esse foco são relativamente raros, o que não é de estranhar dada a “emergência” do tema (McWilliams, Siegel e Wright, 2006). Também aqui as dificuldades se centram na falta de consenso em relação ao

conceito de Responsabilidade Social (McWilliams, Siegel, e Wright, 2006 e Rodríguez et al, 2006). Normalmente, os estudos comparativos no âmbito da Responsabilidade Social falham por se centrarem apenas em aspectos como as consequências de implementação de programas socialmente responsáveis (ou da falta dessa implementação) ou a *performance* financeira, não prestando atenção a outros factores importantes (McWilliams e Siegel, 2001; Margolis e Walsh, 2003; Barnett e Salomon, 2006). As excepções recaem naqueles trabalhos que levam em consideração o contexto (cultura) do fenómeno analisado (Orlitzky, 2003).

Com efeito, estudos mostram que os indivíduos possuem expectativas e atitudes diferentes em relação à Responsabilidade Social, no âmbito das diferenças profissionais (Bansal e Roth, 2000; Strike, Gao e Bansal, 2006) e da cultura em que estão inseridos (Waldman et al, 2006). Deste modo, ao longo deste trabalho tivemos a preocupação de analisar aquele que é o factor que por excelência deve ser considerado no âmbito de qualquer estudo comparativo internacional – a cultura.

Os estudos comparativos também devem seguir uma metodologia própria (Scheuch, 1989; Samiee e Athanassiou, 1998), devendo, ainda, ter em atenção que as condições da pesquisa devem ser semelhantes nos diferentes contextos analisados (Ragin, 1987) e que os conceitos que são alvo do estudo podem assumir conotações diferentes de contexto para contexto, o que também deve ser levado em consideração⁴² (Osgood, 1960, 1964). Questões relativas à tradução dos dados também devem ser consideradas (Fay, 1972). Porém, no âmbito deste estudo, essas questões perdem relevância, na medida em que a língua é comum aos dois países estudados, ainda que possam existir algumas *nuances*, que foram levadas em consideração na análise. Com efeito, vários dos problemas citados no âmbito de estudos comparativos⁴³, que se baseiam em amostras muito diferentes ou não representativas, realidades amplamente distintas - em termos de cultura e língua - e contextos heterogéneos - ao nível do universo estudado – não são alvo da nossa preocupação. Isto porque este estudo parte de amostras semelhantes (na medida em que todos os intervenientes pertencem a empresas do sector metalomecânico) e representativas (dado que, dentro de cada empresa, são abrangidos todos os departamentos), as realidades analisadas não são muito distintas em

⁴² Este estudo levou em consideração ambos os aspectos. Por um lado, as condições da pesquisa desenvolvida no Brasil foram reproduzidas no âmbito da pesquisa realizada em Portugal. Por outro lado, na tentativa de verificarmos se o conceito dos temas analisados (Responsabilidade Social e cultura) é diferente ou semelhante nos contextos em questão, procuramos identificar as várias definições desses conceitos, por parte da nossa amostra.

⁴³ São vários os autores que se debruçam no tema dos problemas metodológicos dos estudos comparativos (Berrien, 1966; Scholte, 1966; Marsh, 1968; Schooler, 1996; Lim e Firkola, 2000).

termos culturais e partilham a mesma língua e o universo é de natureza semelhante em todos os estudos de campo realizados. Porém, estes são problemas que existem dentro de muitos estudos comparativos e que, portanto, devem ser geridos com o maior cuidado e levar em consideração determinados aspectos metodológicos, no sentido de não invalidarem os resultados alcançados.

Mas, para uma interpretação dos dados rigorosa, a cultura por si só não confere rigor à análise, a qual deve ser feita de forma objectiva, atendendo ao conteúdo dos textos em questão. Deste modo, utilizamos aqui a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo define-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que aposta grandemente no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade do seu objecto, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Na verdade, trata-se da sistematização, da tentativa de conferir maior objectividade a uma atitude que conta com exemplos dispersos, mas variados, de pesquisa com textos (Bardin, 1977). Com efeito, a maioria dos autores refere-se à análise de conteúdo como sendo uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objectiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao nível do seu contexto social (Bauer e Gaskell, 2000). Na análise de conteúdo o texto é, pois, um meio de expressão do sujeito, onde o investigador procura categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem.

A análise de conteúdo pode ser quantitativa e qualitativa. Na abordagem quantitativa, traça-se uma frequência das características que se repetem no conteúdo do texto. Na abordagem qualitativa, considera-se a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem (Lima, 1993).

Na análise de conteúdo é habitual utilizar-se uma de duas técnicas: a dedução frequencial ou a análise categorial. A primeira consiste em enumerar a ocorrência de uma mesma palavra que se repete com frequência, visando constatar a pura existência de determinado material linguístico, não havendo preocupação em relação ao sentido contido no texto, nem em relação à diferença de sentido entre um texto e o outro. O objectivo é concretizar descrições numéricas e um tratamento estatístico (Pêcheux, 1976). A análise categorial – tipo de análise mais antigo e na prática mais utilizado

(Bardin, 1977) – tenta encontrar uma série de significações que o investigador detecta por intermédio de indicadores que lhe estão ligados (Pêcheux, 1976), ou seja, desmembra-se o texto em unidades ou categorias, para se proceder a reagrupamentos analógicos. Com efeito, este tipo de análise pode ser temático, construindo as categorias conforme os temas que emergem do texto. E para classificar os elementos em categorias é necessário identificar o que eles possuem em comum, permitindo o seu agrupamento (Bardin, 1977).

Assim, a técnica da análise de conteúdo decompõe-se em três grandes etapas: na primeira, procede-se a uma pré-análise, ou seja, a uma espécie de organização, que pode utilizar procedimentos como a leitura flutuante (uma primeira leitura), a criação de hipóteses e objectivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação. Na segunda fase – exploração do material – os dados são codificados a partir das unidades de registo. Por fim, na última etapa, procede-se ao tratamento dos resultados e à sua interpretação, fazendo-se a categorização, que consiste na classificação dos elementos segundo as suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns (Bardin, 1977).

3.3. Súmula conclusiva

Assim, neste capítulo, começamos por apresentar o modelo do estudo. Não obstante as várias visões que o conceito de Responsabilidade Social acarreta, acreditamos que a criação de um modelo que tem como ponto de partida os trabalhos de Carroll (1991) e de Neto e Froes (2001) se afigura como sendo amplamente pertinente no âmbito dos objectivos deste estudo. Com efeito, entendemos que o conceito de Responsabilidade Social deve implicar uma forma de actuação empresarial ética, no sentido de se basear em práticas sociais voluntárias e espontâneas (Carroll, 1991), devendo ainda incorporar uma vertente interna e externa (Neto e Froes, 2001).

Neste capítulo, apresentamos, ainda, a metodologia do estudo, a qual tem por base a análise de conteúdo. Assim, começamos por identificar os nossos objectivos intermediários, as questões orientadoras e as hipóteses das quais partimos. Prosseguimos com a caracterização da investigação. Foram, ainda, apresentados o universo, a população, a amostra e os sujeitos do estudo, bem como a recolha e a metodologia utilizada no tratamento e na análise dos dados.

Seguidamente apresentaremos o capítulo relativo à apresentação e discussão dos resultados.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo será feita a apresentação e análise dos dados recolhidos ao longo do nosso estudo, quer ao nível da cada caso em particular, quer em termos comparativos. Para tal partiremos da seguinte estratégia: inicialmente faremos uma breve descrição das empresas e apresentaremos os resultados dos estudos efectuados nas mesmas, sendo que a ordem obedecerá à cronologia do estudo, isto é, começaremos pelas empresas brasileiras (e dentro destas, a ordem será, empresa A e empresa B) e, posteriormente, apresentaremos os resultados das empresas portuguesas (pela seguinte ordem: empresa C e empresa D). Dentro de cada empresa seguiremos a mesma ordem da realização de cada uma das pesquisas de recolha dos dados, a saber: estabelecimentos⁴⁴, documentos, grelhas, entrevistas e questionários, sendo que no fim serão comparados os resultados obtidos ao longo de todas as fases do estudo, em cada empresa.

Após a apresentação individual, faremos uma breve análise comparativa dos casos aqui analisados, começando por comparar os dados obtidos nos vários instrumentos de pesquisa (grelha, entrevistas e questionários) e efectuando, também, uma comparação ao nível dos temas aqui analisados (Responsabilidade Social, responsabilidade legal e cultura) e das hipóteses do estudo.

A respeito das nossas hipóteses, as mesmas são testadas com recurso aos vários instrumentos de pesquisa, não seguindo um critério uniforme, ou seja, o mesmo instrumento de pesquisa não testa todas as hipóteses, o que significa que uma hipótese não é necessariamente testada, em simultâneo, pelos três instrumentos de pesquisa aqui utilizados: grelha (anexo 12), questionário (anexo 13) e entrevista (anexo 14). Assim, as nossas hipóteses foram testadas a partir dos seguintes recursos e procedimentos:

H1 - As práticas de gestão das empresas – nomeadamente no âmbito da Responsabilidade Social - são mais influenciadas pela cultura organizacional do que pela cultura nacional – Testada pelas entrevistas (a partir do discurso dos sujeitos, sobretudo nas respostas às questões 18 e 19, que são as questões que se relacionam com esses temas) e pelos questionários (a partir da aplicação do teste do Qui-quadrado de Pearson/teste de Fisher entre as questões fechadas relacionadas com a cultura organizacional e valores da liderança, por um lado, e com a cultura e valores nacionais, por outro: 6a e 6b, 8a e 8b, 18a e 18b; 19a e 19b).

⁴⁴ Os estabelecimentos foram analisados nas datas referidas no quadro 17.

H1B – A maior influência da cultura organizacional pode ser explicada pela importância dos valores e acções da gestão de topo no desenvolvimento das práticas de gestão de uma empresa – Testada pelos questionários (a partir da aplicação do teste de Fisher/Qui-quadrado de independência, entre as questões fechadas que relacionam a cultura organizacional com os valores da liderança, dentro e fora das organizações: 6b e 18a; 8b e 19a).

H2 - Existem acções que as empresas assumem como sendo de Responsabilidade Social que não passam de acções de responsabilidade legal – Testada pela grelha (a partir da verificação da existência de acções legais, já que a mesma se dirige apenas a acções de Responsabilidade Social); pelas entrevistas (a partir do discurso dos sujeitos, sobretudo nas respostas à questão 13, que é relativa às acções socialmente responsáveis da empresa) e pelos questionários (a partir do discurso dos sujeitos, sobretudo nas respostas à questão aberta 9, que é relativa às acções socialmente responsáveis da empresa).

H2B1 - Alguns actores organizacionais têm dificuldade em distinguir as acções de responsabilidade legal das acções de responsabilidade social, confundindo os dois conceitos - Testada pelas entrevistas (a partir do discurso dos sujeitos, sobretudo nas respostas às questões 3 – que pretende analisar a relação existente entre a lei e a Responsabilidade Social, sob o ponto de vista dos sujeitos – e 13) e pelos questionários (a partir da frequência das respostas à questão fechada 3 - que pretende analisar a relação existente entre a lei e a Responsabilidade Social, sob o ponto de vista dos sujeitos).

H2B2 - A ênfase nas acções de responsabilidade social deve-se à percepção de que estas acções contribuem para uma imagem positiva da empresa aos olhos da sociedade – Testada pelas entrevistas (a partir do discurso dos sujeitos, sobretudo nas respostas às questões 1 – que pretende verificar até que ponto existem sujeitos que possuem uma visão instrumental do conceito de Responsabilidade Social - 5 – que pretende verificar até que ponto a Responsabilidade Social, em geral, é motivada por uma questão de imagem, sob o ponto de vista dos sujeitos - e 7 - que pretende verificar até que ponto a Responsabilidade Social, nas empresas analisadas, é motivada por uma questão de imagem, sob o ponto de vista dos sujeitos) e pelos questionários (a partir do discurso dos sujeitos, sobretudo nas respostas à questão aberta 1 – que pretende verificar até que ponto existem visões instrumentais do conceito de Responsabilidade Social).

Refira-se, ainda, que, ao longo da nossa análise, estabeleceremos, sempre que tal se torne oportuno e possível, uma relação entre a Responsabilidade Social e a responsabilidade legal. Para que essa análise seja facilitada, aconselhamos o recurso aos anexos 16 e 17, nos quais apresentamos um resumo das principais questões que, em Portugal e no Brasil, são alvo de regulamentação (de carácter obrigatório), no âmbito da actividade sócio-ambiental das empresas.

4.1. Apresentação dos resultados e discussão individual dos casos

Apresentaremos e discutiremos, em seguida, os resultados de cada um dos estudos de caso.

4.1.1. Empresa A

A empresa A foi fundada em 9 de Abril de 1941 e iniciou as suas operações em 1 de Outubro de 1946. Situa-se em Volta Redonda – Estado do Rio de Janeiro – e é uma empresa de capital aberto, com acções negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo e de Nova Iorque (NYSE), sendo um dos maiores e mais competitivos complexos siderúrgicos integrados da América Latina. Com capacidade de produção anual de 5,8 milhões de toneladas e cerca de oito mil empregados, a empresa concentra as suas actividades em siderurgia, mineração e infra-estrutura. Na década de 60 foi fundada a sua Fundação, a qual se tornou o braço social da empresa e realiza acções voltadas para a construção da cidadania junto às comunidades em que a empresa actua. Assim, em 1993 a empresa foi privatizada, sendo vendida em sucessivos leilões na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Iniciou-se, assim, um período de grandes investimentos com o objectivo de aprimorar a qualidade de seus produtos e aumentar a produtividade de suas unidades produtoras. Em 2003 a empresa adquiriu 50% do capital de uma empresa siderúrgica portuguesa (empresa C) e nesse mesmo ano passou por um processo de reestruturação, o que culminou com o despedimento de 89 funcionários. Em 2006, a empresa adquiriu os restantes 50% da empresa portuguesa, passando a deter a totalidade do capital dessa empresa.

Relativamente ao estudo nesta empresa, no que diz respeito à apresentação dos dados retirados do seu **estabelecimento**⁴⁵, podemos desde logo observar que a empresa revela uma grande preocupação (pelo menos aparente) com as questões da

45 Dada a necessidade de mantermos o anonimato das instituições analisadas, não serão revelados os respectivos estabelecimentos.

Responsabilidade Social. O estabelecimento não só disponibiliza informações concretas relativamente às práticas de Responsabilidade Social da empresa, como destaca a ética e a transparência como os seus principais valores e refere que a empresa publica anualmente Balanços Sociais e Ambientais, além de possuir um código de ética. No entanto, a este nível importa referir que a criação de um código de ética por si só não implica que a empresa o siga. Com efeito, um estudo realizado por Weaver, Treviño e Cochran (1999), demonstrou que muitas empresas que adoptam códigos de ética, não os implementam efectivamente, os quais se tornam meros símbolos organizacionais. Contudo, mesmo não sendo levados a sério, os códigos de ética podem sempre transmitir a determinados funcionários um certo incentivo para agir de forma ética ou podem funcionar como um travão perante determinados comportamentos antiéticos, apenas pelo efeito psicológico que a sua exposição transmite. Talvez por isso haja autores que considerem ser sempre positivo a criação de um código de ética, muito embora o ideal é que o mesmo seja realmente incorporado na política de gestão da empresa, passando por todos os funcionários, desde a base até ao topo (Frankel, 1989; Tucker, Stathakopoulos e Patti, 1999; Schwartz, 2002).

No estabelecimento, é ainda, feita referência à Fundação da empresa, criada em 1960 e que se apresenta como o seu braço social (sobretudo ao nível de acções externas) em âmbito nacional e especialmente nas comunidades onde a empresa está inserida, actuando nas áreas de educação, saúde, desporto e cultura e assumindo-se como um agente de transformação social. Relativamente aos vários *stakeholders* destacados que no estabelecimento da empresa, no que diz respeito ao público interno, são apresentadas as acções relativas à formação profissional (Projecto Educar) e à saúde dos funcionários (Programa Vida Saudável).

Em relação à área do Meio Ambiente, a empresa informa que também tem desenvolvido acções significativas, sobretudo desde 1999. As informações contidas no estabelecimento dizem, ainda, respeito aos fornecedores da empresa, cujo comportamento socialmente responsável é uma condição imposta para a celebração de contratos. Quanto aos consumidores e clientes, a empresa leva a cabo uma política de foco no cliente, mediante as chamadas Unidades de Mercado (que procuram alcançar uma maior proximidade com esse público-alvo), o Portal Corporativo (que pretende estabelecer um canal de comunicação permanentemente aberto entre a empresa e os seus clientes), a instalação de filiais da empresa em fábricas de clientes e a aposta na qualidade dos seus produtos. No que diz respeito à Comunidade (*stakeholder* que conta

com o apoio directo da Fundação, cujo estabelecimento foi implantado em 2001, como forma de estabelecer um canal de comunicação aberto entre a empresa e a comunidade), são destacadas algumas iniciativas, como o Projecto Actuação Voluntária (que incentiva os funcionários da empresa ao voluntariado junto da comunidade), o Projecto Acontecer (na área da Educação), a Campanha Natal Sem Fome e a participação em redes de discussão relativas ao tema da Responsabilidade Social. Por fim, relativamente às acções direccionadas para o Governo e Sociedade, a empresa assume-se como sendo cumpridora das regulamentações nacionais e internacionais e totalmente imparcial dentro do âmbito político-partidário. A empresa refere, ainda, no seu estabelecimento, que se encontra certificada em termos da Qualidade e Meio Ambiente, pelas normas ISO 9001 e ISO 14001. Assim, o estabelecimento da empresa parece estar em sintonia com a teoria dos *stakeholders*, na medida em que são considerados todos os públicos que interagem com a empresa, ainda que em termos internos as acções não sejam tão significativas como em termos externos (Freeman e Reed, 1983; Carroll, 1991; Donaldson e Preston, 1995; Athinkson e Waterhouse, 1997).

Verificamos, assim, que a empresa demonstra uma grande concentração de acções socialmente responsáveis ao nível externo, o que se consubstancia não só nos projectos já referidos, mas também na publicação anual do balanço social. De resto, a própria existência da Fundação é mais um indício da maior vocação da empresa para causas sociais externas. Acresce, ainda, que muitas das acções internas da empresa são em áreas de investimento obrigatório. Logo, dentro da perspectiva que aqui adoptamos, a empresa parece ser socialmente responsável, mas essencialmente em termos externos, já que em termos internos as acções voluntárias não são tão expressivas (embora se façam sentir em alguns níveis, como na área da Certificação em Qualidade), o que faz com que, internamente, as acções sociais da empresa sejam mais numerosas ao nível da responsabilidade legal do que social. Logo, o facto de a empresa actuar com maior ênfase ao nível da Responsabilidade Social externa pode sugerir uma estratégia de Marketing (Neto e Froes, 2001). Além disso, não podemos esquecer que os estabelecimentos são ferramentas que muitas vezes são utilizadas ao serviço da gestão de impressões, pois representam uma fonte de informação constante das organizações em relação aos seus públicos, nomeadamente no que diz respeito às suas acções de âmbito social (Connolly-Ahern e Broadway, 2007).

Em relação à **análise documental**, a empresa disponibilizou os seus Relatórios Sociais e Ambientais desde 2000 até 2003. Relativamente às acções de 2000, a empresa

investiu em termos sociais e ambientais. No que diz respeito ao contexto social, e em relação à educação, a empresa não só se destacou pelos apoios financeiros a escolas e centros de educação tecnológica, como também pelo apoio ao empreendedorismo jovem, mediante o Programa Miniempresa, e pela oferta de cursos de formação profissional a desempregados ou a candidatos ao primeiro emprego. A educação ambiental também foi beneficiada, bem como a cultura e o desporto. Foram, ainda, destacados a Comissão de Apoio a Projectos Comunitários (que presta apoio financeiro e assessoria a projectos que visem o desenvolvimento social), o Centro de Saúde Oral (que presta apoios à comunidade em termos de medicina dentária), o Projecto Garoto Cidadão (que presta apoios a crianças e adolescentes no âmbito da música, das artes plásticas e do desporto), o Projecto Educar (com vista ao apoio da formação escolar e do aperfeiçoamento técnico dos funcionários), o Projecto Viva (que visa consciencializar os funcionários e os seus familiares para a prática de uma vida saudável), o Programa de Participação nos Lucros e Resultados e o Programa de Previdência Privada (direccionado para os aposentados, funcionários associados e beneficiários da empresa). No que diz respeito aos investimentos no Meio Ambiente, o destaque foi para a implantação de importantes equipamentos e sistemas que controlam a poluição do ar e da água (sendo exemplo disso a inauguração de uma Estação de Tratamento Biológico), para o Projecto Encosta Viva (com vista à reabilitação de 20 hectares de encostas urbanas, vítimas de erosão) e para a Linha Verde (que visa receber reclamações e dar informações, à comunidade exterior, sobre a *performance* ambiental da empresa).

Em 2001, o Projecto Educar mais uma vez foi destacado. O Programa Vida Saudável (antigo Projecto Viva) também foi mantido ao longo de 2001, bem como o Programa de Participação nos Lucros e Resultados e o Programa de Previdência Privada. O ano de 2001 foi, ainda, o ano da inauguração do estabelecimento da Fundação e da Campanha Natal Sem Fome. Destaque, ainda, para os Projectos Rede e Acontecer, que visam subsidiar entidades filantrópicas e apoiar projectos educativos, respectivamente. Em termos ambientais, para além de vários investimentos na área, a aposta foi em acções de conservação da Natureza, em várias regiões do Brasil. Destaque, também, para a conquista de dois prémios ambientais e para a manutenção da Linha Verde.

Relativamente ao ano de 2002, os investimentos sociais foram novamente alvo da empresa. O Projecto Educar continuou a ser uma das prioridades da empresa, bem como o Programa Vida Saudável, tendo tido início um outro programa, designado por

Projecto Actuação Social, com objectivos que passam pelo estímulo dos funcionários ao trabalho voluntário. O Programa de Participação nos Lucros e Resultados também se manteve, assim como o Programa de Previdência Privada. A comunidade também foi beneficiada com acções sociais, nomeadamente através do apoio prestado em escolas e em centros de educação tecnológica, e do Projecto Acontecer (criado em 2001). O Projecto Garoto Cidadão continuou a merecer a atenção do investimento da empresa e a Campanha “Fundação e você contra a fome”, arrecadou cerca de 50 toneladas de alimentos, distribuídos por oitenta organizações espalhadas por oito cidades brasileiras. O Projecto Artista Cidadão apoiou os novos talentos em artes plásticas e o espaço Recreio destinou-se a eventos desportivos e culturais, direccionados tanto para os funcionários do grupo, como para a comunidade em geral. O Centro de Saúde Oral continuou a prestar apoio à comunidade, no âmbito da medicina dentária, mediante o Projecto Sorriso Novo. A educação ambiental também não se fez esquecer, através do Projecto É de Lei, com vista à consciencialização ambiental. E em relação ao Meio Ambiente, o destaque foi para a certificação do Sistema de Gestão Ambiental da empresa, mediante a norma ISO 14001. Para além de vários investimentos na área, e das acções de conservação da Natureza, em várias regiões do Brasil, a empresa conquistou o prémio Ecologia 2002.

Por fim, no que diz respeito ao último ano analisado em função da pesquisa documental, podemos dizer que 2003 foi novamente um ano de continuação dos projectos sociais e ambientais da empresa. Em termos sociais, a empresa deu continuidade aos seus apoios a escolas e a centros de educação tecnológica, ao Projecto Garoto Cidadão, ao Centro de Saúde Oral, ao espaço Recreio e destacou-se, ainda, pela sua política de inclusão digital e social. Quanto à política ambiental ao longo de 2003, esta foi uma continuação natural dos investimentos feitos em 2002 e em anos anteriores, sem destaques especiais.

Vemos, assim, novamente aqui, que a forte acção social da empresa fez-se sentir, sobretudo, ao nível externo, nomeadamente em relação à comunidade, já que a maioria dos investimentos internos e em ambiente, são feitos em áreas previstas na lei brasileira (anexo 16), não obstante o facto de também nessas áreas existirem alguns projectos de âmbito voluntário (como a ISO 14001). Assim, ao que tudo indica, a empresa é socialmente responsável, sobretudo ao nível externo. A Responsabilidade Social externa da empresa é, assim, comprovada pelo seu envolvimento nos seguintes projectos: apoios financeiros a escolas e centros de educação tecnológica; Programa

Miniempresa; Educação ambiental; Comissão de Apoio a Projectos Comunitários; Centro de Saúde Oral/Projecto Sorriso Novo; Projecto Garoto Cidadão; Projecto Viva; Projecto Encosta Viva; Campanha Natal Sem Fome; Projectos Rede e Acontecer; Projecto Actuação Social; Projecto Artista Cidadão e Projecto É de Lei. Logo, mais uma vez aqui, podemos estar na presença de uma estratégia de Marketing (Neto e Froes, 2001) ou de uma mera gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999), na medida em que ao nível interno prevalece a responsabilidade legal (embora existam acções socialmente responsáveis) e ao nível externo prevalece a Responsabilidade Social.

Quanto à **grelha** (anexo 18), podemos começar por observar que a percentagem de indicadores considerados pela empresa foi bastante reduzida. Assim, podemos verificar que, dos setenta e seis itens apresentados, a empresa A apenas preencheu trinta, ou seja 39,5% da grelha. A razão desta reduzida percentagem de respostas, pode estar relacionada tanto com a falta de investimento da empresa nas áreas em branco, mas também com a dificuldade de acesso a determinadas informações de natureza mais administrativa, na medida em que muitos dos indicadores aqui apresentados, não estão directamente relacionados com o investimento das empresas em acções sociais, mas sim com a composição do corpo funcional propriamente dito. Também não se exclui a falta de interesse e/ou de tempo, por parte de quem ficou encarregue de preencher a grelha. Logo, o facto de muitos desses indicadores não terem sido preenchidos, pode ser um indício, quer de falhas comunicacionais entre os próprios departamentos da empresa, quer de falta de transparência e/ou de interesse em relação ao estudo aqui desenvolvido.

Começando pelos dados relativos ao corpo funcional, verificamos que não houve grandes alterações entre 2000 e 2003, embora se tenha assistido a uma redução gradual do número total de funcionários até 2002 e a uma ligeira subida em 2003. Porém, o número de pessoas com deficiência física e/ou intelectual aumentou ligeiramente, mas a quantidade de mulheres e de pessoas de origem não caucasiana diminuiu. Entre 2000 e 2002, as admissões diminuíram, tendo aumentado novamente em 2003. A mesma tendência pode ser observada no número total de acidentes de trabalho. Quanto à participação dos funcionários nos resultados da empresa, 2002 parece ter sido o ano em que mais se investiu nesta área, tendo havido uma grande quebra em 2003. Relativamente aos benefícios do corpo funcional, o investimento foi crescente em praticamente todas as áreas, com excepção para a Segurança e Medicina no Trabalho,

cujo investimento diminuiu de 2002 para 2003, e para a Formação Técnico-Profissional, cujo investimento caiu bastante de 2000 para 2001 e foi aumentando gradualmente até 2003.

Quanto aos investimentos externos, relativamente à comunidade, as áreas beneficiadas foram a Educação (com um aumento entre 2000 e 2003), o Desporto (com um grande aumento entre 2000 e 2003, embora tenha havido cortes em 2002), a Cultura (com uma quebra entre 2000 e 2002 e um ligeiro aumento em 2003) e a Saúde Pública (que passou a ser alvo de investimento da empresa apenas em 2003). Relativamente ao trabalho voluntário por parte dos funcionários, essa prática só começou a estar presente em 2002, tendo continuado em 2003. Em relação aos critérios para a selecção de fornecedores no que diz respeito aos serviços prestados à comunidade, a empresa afirma levar em consideração os padrões éticos e a Responsabilidade Social quando assina os seus contratos.

No que diz respeito ao meio ambiente, os investimentos da empresa caíram consideravelmente entre 2000 e 2003, quer no que se refere à utilização de métodos não poluentes, quer no que diz respeito ao apoio a programas e/ou projectos externos (sendo que, neste último caso, a empresa deixou mesmo de investir em 2003). No entanto, a empresa afirma levar em consideração as práticas de respeito pelo Meio Ambiente, na contratação dos seus fornecedores para projectos ambientais.

Assim, observando as áreas privilegiadas pela empresa em relação ao seu investimento, podemos verificar que a regulamentação se apresenta de forma marcante, ou seja, grande parte dos indicadores onde há investimento já foram regulamentados em termos federais, estaduais ou municipais. Deste modo, podemos observar que, em determinados parâmetros, aquilo que a empresa considera ser Responsabilidade Social, nada mais é do que o cumprimento de responsabilidades legalmente formalizadas.

Logo, quanto aos itens 2 e 3, que consideram o emprego de mulheres, pessoas de outras raças e deficientes, a lei prevê esse aspecto, nomeadamente na Constituição Federal e na Constituição do Estado do Rio de Janeiro. Quanto ao ponto 6.5 (acidentes de trabalho), esse item está previsto na CLT e na Constituição Federal. Em relação ao item 7.1 (participação dos funcionários nos resultados), a Constituição Federal prevê essa situação. Os benefícios assinalados no ponto 8, também são alvo da legislação, no âmbito da CLT e da Constituição Federal. O pagamento de impostos, assinalado no ponto 10, naturalmente que também é uma obrigação das empresas ao abrigo da lei, bem como as obrigações ambientais relativas ao ponto 13.1., obrigações essas que estão

previstas em todas a legislação aqui apresentada, à excepção, naturalmente, da CLT (anexo 16).

Ficam de fora da lei, os investimentos da comunidade e os apoios a projectos externos na área ambiental, bem como os critérios éticos e socialmente responsáveis levados a cabo pela empresa, para a escolha dos seus fornecedores. Neste âmbito, no que diz respeito à empresa A, e no caso específico da grelha, a Responsabilidade Social parece estar, novamente, mais presente em termos externos, já que é neste caso que se encontram a maioria dos investimentos que não são obrigatórios por lei. Novamente aqui se observa a adopção do termo Responsabilidade Social, para práticas que se consideram ser de responsabilidade legal.

Essa situação pode dever-se a uma pura dificuldade em distinguir ambos os conceitos – dificuldade essa que pode ter a sua origem na tendência em confundir lei com ética (Blecher, 2004) - ou a uma estratégia propositada por parte da empresa, que pretende passar para o exterior uma imagem deturpada da realidade, que lhe seja mais favorável perante os seus *stakeholders* (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Relativamente às **entrevistas**⁴⁶, foram entrevistados os representantes dos seguintes departamentos⁴⁷: Directoria Jurídica, Fundação e Gerência Geral de Comunicação, Gerência de Tecnologia e Segurança no Trabalho, Directoria de Recursos Humanos, Gerência Geral de Meio Ambiente, Gerência de Relações Trabalhistas e Directoria Executiva de Operações.

Começando com a classe temática da Responsabilidade Social, no que diz respeito à categoria que tem por base o conceito em si, verificamos a presença da natureza política do mesmo (Mcguire, 1963; Davis, 1973; Davis e Blomstrom, 1975; Hay, Gray e Gates, 1976; Altman, 1998; Waddock e Smith, 2000; Maignan e Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Warhurst, 2001; Wood e Lodgson, 2002; Matten, Crane e Chapple, 2003; Hemphill, 2004; Peterson, 2004), sendo exemplo as seguintes falas:

“Parte que as empresas retornam à sociedade. Compromisso de mão dupla: a empresa recebe e devolve alguma coisa para a comunidade.” (Gerência de Relações Trabalhistas, M, 53 anos)

⁴⁶ Os resultados específicos desta análise de conteúdo poderão ser vistos com maior pormenor no anexo 19.

⁴⁷ No caso da empresa A, tanto a Directoria Financeira como a de Controladoria não responderam à solicitação de concessão de uma entrevista.

“É você retribuir para a sociedade o custo social que a empresa que faz o seu trabalho acaba impondo à sociedade.” (Directoria Jurídica, M, 39 anos)

O conceito integrativo (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003) também está presente (*exequo* com o político), podendo ser ilustrado pelos discursos que se seguem:

“É a empresa poder crescer e se desenvolver respeitando o meio ambiente, se inserindo dentro de um contexto social da região.” (Directoria Executiva de Operações, M, 55 anos)

“Trabalho que a empresa faz dentro da comunidade onde está inserida, não só no sentido de gerar empregos e gerar impostos, mas também de disponibilizar toda a estrutura que ela tem para melhorar a qualidade de vida dos seus empregados e da comunidade onde está inserida.” (Directoria de Recursos Humanos, M, 43 anos)

Segue-se o conceito ético (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002), o qual está presente na fala:

“Forma de gerir negócios da própria empresa, com uma postura ética e absoluta transparência (...) perante as partes interessadas.” (Fundação e Gerência Geral de Comunicação, M, 72 anos)

Assim, os sujeitos possuem visões distintas do conceito de Responsabilidade Social, sendo as mais prevaletentes a política e a integrativa, isto é, as visões que se centram no impacto que as acções das empresas causam no meio envolvente e as que se baseiam numa interacção abrangente com os vários *stakeholders*, pois é dessa interacção que depende a sobrevivência organizacional.

No âmbito da operacionalização da Responsabilidade Social na empresa, os sujeitos estão todos de acordo em relação ao facto da empresa possuir uma estrutura de Responsabilidade Social bem definida.

No que diz respeito à motivação da Responsabilidade Social na empresa, todos os sujeitos concordam com o facto de os antecedentes estarem na origem da própria empresa e da cidade de Volta Redonda. A principal motivação que está na base da Responsabilidade Social da empresa é instrumental, ou seja, as acções de

Responsabilidade Social da empresa possuem como principal objectivo a obtenção do lucro ou a própria sobrevivência organizacional (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003):

“Quem nasceu primeiro foi a empresa e depois é que nasceu Volta Redonda. (...) Então, desde o início, essa empresa nunca deixou de procurar algo que entendesse que fosse em benefício da comunidade.” (Fundação e Gerência Geral de Comunicação, M, 72 anos)

“Você tem os empregados na empresa, então se você realmente começar a ter uma relação muito fria com a cidade, isso se reflecte no clima interno.” (Gerência de Tecnologia e Segurança no Trabalho, F, 45 anos)

“Uma das motivações foi o facto de ela ter sido o motivo dessa cidade ter surgido.” (Directoria Jurídica, M, 39 anos)

Assim, no caso desta empresa, a principal motivação da empresa em investir em acções socialmente responsáveis, foi a sua necessidade efectiva de o fazer, na medida em que essas acções serviram de suporte tecnológico e humano para o próprio desenvolvimento da organização.

Quanto à motivação da Responsabilidade Social em geral, a instrumental também é aquela que impera, como ilustram os seguintes discursos:

“Agrega valor à empresa enquanto imagem da empresa.” (Gerência Geral de Meio Ambiente, M, 42 anos)

“Na Responsabilidade Social, as motivações principais estão relacionadas não só com a imagem da empresa, mas também com a preocupação que a empresa tem com o bem-estar dos funcionários e da sociedade.” (Directoria Executiva de Operações, M, 55 anos)

“A Responsabilidade Social até traz benefícios económicos para a empresa. (...) Eu não entendo ela como um custo e sim como um investimento. (...) É uma motivação económica. (...) É uma forma de você ter uma sociedade melhor e você estando inserido numa sociedade melhor vai ter uma vida melhor.” (Gerência de Relações Trabalhistas, M, 53 anos)

“As empresas começaram a se preocupar também por necessidade delas... porque se eu não começo a ter um ambiente externo eu vou trabalhar com quem e para quem?”. (Directoria de Recursos Humanos, M, 43 anos)

Vemos, então, que a questão da imagem não é negada, assim como o retorno económico, derivado do facto da população (interna e externa) ter um forte impacto na

actividade das empresas, pelo que se a empresa investir nessa população, terá um retorno económico.

Quanto às acções sociais da empresa, os projectos referidos são alguns dos que já foram focados na análise documental e na análise do estabelecimento. Porém, destacam-se as acções que são legais, mas aqui assumidas como sendo socialmente responsáveis: plano de saúde, plano de aposentadoria, segurança no trabalho e não poluir o meio ambiente.

No âmbito dos critérios de escolha das acções sociais da empresa, a empresa escolhe as acções em que investe de acordo com as carências ou necessidades detectadas:

“Aqueles pontos que a empresa identificou como de maior carência.”
(Directoria de Recursos Humanos, M, 43 anos)

“Tem-se investido primeiro em população carente – esse é o foco da empresa.”
(Gerência de Relações Trabalhistas, M, 53 anos)

“Nós fazemos isso através de monitoramento, através de pesquisas de opinião.”
(Fundação e Gerência Geral de Comunicação, M, 72 anos)

Passando agora à classe temática da responsabilidade legal, relativamente à categoria que tem por base a relação da Responsabilidade Social com a responsabilidade legal ao nível geral, as opiniões dividem-se. Por um lado, sobressaem os discursos que entendem a lei como insuficiente (que se enquadram nas Teorias Éticas: Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002), como podemos ver nas seguintes falas:

“Ficar só a cargo da legislação não avança.” (Gerência Geral de Meio Ambiente, M, 42 anos)

“Eu acho que as leis são feitas para tentar dar um norte e a partir daí as empresas têm que abrir os seus horizontes.” (Gerência de Tecnologia e Segurança no Trabalho, F, 45 anos)

“Ela [a empresa] deve ir muito mais além do que a lei determina, é evidente, de acordo com as situações.” (Fundação e Gerência Geral de Comunicação, M, 72 anos)

Por outro lado, existem discursos que se posicionam a favor da suficiência da lei no âmbito da Responsabilidade Social (que se enquadram nas Teorias Instrumentais: Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson,

1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003):

“É suficiente uma empresa cumprir a lei para ser socialmente responsável se está num local onde o Estado tem uma presença social importante. (...) O ideal era que a empresa cumprisse apenas a lei mas isso em muitos casos não é possível, em função das carências sociais.” (Directoria Executiva de Operações, M, 55 anos)

“Eu acho que você interpretar a lei favoravelmente a você, mas também não tirando do outro, essa é a grande Responsabilidade Social.” (Gerência de Relações Trabalhistas, M, 53 anos)

No caso específico da relação da Responsabilidade social com a responsabilidade legal ao nível da empresa, todos afirmam que a empresa vai para além da lei, investindo em causas sociais de forma voluntária.

Por fim, no âmbito da classe temática da cultura, começando pela comparação entre a cultura nacional e a organizacional, ao nível geral, no que diz respeito à influência que ambas representam, podemos verificar que a cultura organizacional reúne mais adeptos em torno de si (Schein, 1985; Pothukuchi et al, 2002; Hemingway e MacLagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005; Genest, 2005), sendo um exemplo disso a seguinte fala:

“Eu acho que você tendo pessoas no alto comando da organização, que são destaques, que são referências, seja como profissionais, seja com a sua vida pública ou pessoal, isso faz com que os empregados tenham um referencial de conduta. (...) Portanto a cultura organizacional tem mais peso do que a nacional.” (Directoria de Recursos Humanos, M, 43 anos)

No entanto, não existe unanimidade em torno da maior influência da cultura organizacional, já que um sujeito se manifesta como sendo mais favorável à cultura nacional e dois sujeitos exprimem-se a favor da influência idêntica de ambos os tipos de cultura.

Fazendo este mesmo exercício, mas agora no que diz respeito à comparação entre a cultura nacional e a organizacional no caso da Responsabilidade Social, a cultura organizacional continua a reunir a preferência em torno de si, sendo um exemplo disso a seguinte fala:

“Neste momento, a cultura organizacional está sendo mais forte na Responsabilidade Social do que a cultura do povo brasileiro.” (Gerência de Relações Trabalhistas, M, 53 anos)

Não obstante, um sujeito, manifesta-se favorável à maior influência da cultura nacional e outro reitera a influência equivalente de ambos os tipos de cultura.

No que diz respeito à empresa, isto é, à influência da cultura nacional e organizacional na empresa, as opiniões dividem-se entre a maior influência da cultura organizacional e a influência equitativa das duas culturas, o que pode ser explicado pelas condições especiais em que a empresa surgiu, condições essas muito dependentes do ambiente externo.

Por fim, no âmbito das características culturais elencadas, destacamos aquelas que foram mais mencionadas e as que poderão explicar os comportamentos mais ou menos socialmente responsáveis por parte da empresa. Assim, no âmbito das características nacionais, as mais mencionadas são a abertura, a criatividade, o optimismo e a alegria. Porém, destacamos aqui a solidariedade e o gosto por ajudar como sendo as características nacionais referidas que mais poderão conduzir a comportamentos socialmente responsáveis. Em termos negativos, não foi referida nenhuma característica numa quantidade que mereça aqui destaque, nem foi mencionada nenhuma característica que consideramos estar directamente relacionada com a prática/ausência da Responsabilidade Social.

Relativamente às características organizacionais, a mais mencionada foi a informalidade. No âmbito do favorecimento de comportamentos socialmente responsáveis, destacamos a responsabilidade. A plasticidade e o paternalismo foram as características negativas citadas ao nível organizacional, que poderão potenciar a Responsabilidade Social, mas de forma negativa, isto é, sem uma verdadeira essência e gerando uma relação de dependência.

Por último, no que diz respeito às características da empresa, a responsabilidade foi a mais referida, sendo essa uma das que destacamos, juntamente com o comprometimento social, por entendermos que são aquelas que mais propiciam acções de Responsabilidade Social. O assistencialismo foi a característica negativa citada ao nível nacional, que poderá potenciar a Responsabilidade Social, mas de forma negativa, isto é, gerando uma relação de dependência.

De um modo geral, não foram identificadas características que possam explicar o porquê das motivações mais instrumentais no âmbito da Responsabilidade Social, nem o porquê de, muitas vezes, as acções regulamentadas serem percebidas/“vendidas” como acções socialmente responsáveis por parte das empresas.

Vejam os, em seguida, quais foram os resultados obtidos a partir dos **questionários**, os quais foram aplicados a todos os departamentos da empresa. Assim, foram enviados 398 questionários, tendo sido devolvidos 224, distribuídos pelos seguintes departamentos:

- DIPS - Directoria de Planejamento e Programação: 85/18
- DLAM - Directoria de Laminação: 114/48
- DEIE - Directoria Executiva Infra-Estrutura e Energia: 35/32
- DAUD - Directoria de Auditoria Interna: 1/1
- DSUP - Directoria de Suprimentos: 10/9
- DECO - Directoria Executiva Comercial: 7/5
- DEOP - Directoria Executiva de Operações: 7/4
- DIRH - Directoria de Recursos Humanos: 10/9
- DEAP - Directoria Executiva de Administração e Participações: 25/3
- DJUR - Directoria Jurídica: 1/1
- DEIV - Directoria Executiva de Investimentos e de Relações com os Investidores: 4/3
- DTEC - Directoria de Engenharia: 4/4
- DFIN - Directoria Financeira: 3/3
- DMET - Directoria de Metalurgia: 92/84

Começando pela apresentação dos dados das **questões abertas** deste instrumento de pesquisa, estas também foram tratadas com o recurso à análise de conteúdo, cujos resultados poderão ser vistos com maior pormenor no anexo 20.

No âmbito da classe temática da Responsabilidade Social, no que diz respeito ao conceito em si, podemos verificar que o conceito integrativo (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003) é aquele que possui mais referências, seguindo-se o conceito ético (*exequo*) (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002), o instrumental (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001;

Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003) e, por fim, o político (Mcguire, 1963; Davis, 1973; Davis e Blomstrom, 1975; Hay, Gray e Gates, 1976; Altman, 1998; Waddock e Smith, 2000; Maignan e Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Warhurst, 2001; Wood e Lodgson, 2002; Matten, Crane e Chapple, 2003; Hemphill, 2004; Peterson, 2004).

Com efeito, é natural que o conceito integrativo reúna mais discursos favoráveis, na medida em que a empresa considerou, desde o início, vários *stakeholders* (internos e externos) nas suas acções socialmente responsáveis (Freeman e Reed, 1983; Carroll, 1991; Donaldson e Preston, 1995; Athinkson e Waterhouse, 1997). Ora como o conceito integrativo apela à consideração das várias partes interessadas, é natural que este se destaque no caso da empresa A.

No que diz respeito às acções sociais da empresa, destacamos aquelas que, tendo sido aqui referidas como acções socialmente responsáveis, na verdade são acções de responsabilidade legal: não poluir o meio ambiente, direitos dos funcionários, plano de saúde, aposentadoria e prevenção de acidentes. Destacamos, ainda, a elevada quantidade com que a primeira acção foi referida (vinte e cinco vezes).

Passando, agora, à classe temática da cultura, no âmbito das características nacionais, destacamos a religiosidade, o espírito trabalhador, a alegria e a solidariedade como as mais referidas. No âmbito daquelas que mais poderão potenciar comportamentos socialmente responsáveis, o destaque vai para a religiosidade, a solidariedade, a humanidade, a camaradagem, a responsabilidade e a cidadania. Ao nível negativo, destacamos a irresponsabilidade, como sendo um traço cultural que poderá prejudicar a proliferação da Responsabilidade Social.

Em relação às características organizacionais, as mais focadas são a adaptabilidade, o comprometimento e a consciência social. Quanto àquelas que poderão mais facilmente potenciar comportamentos socialmente responsáveis, destacamos a consciência social. Sob uma perspectiva negativa, a hierarquização é a característica que foi mais vezes mencionada e destacamos a exploração e a irresponsabilidade social, como sendo as características que se poderão revelar mais prejudiciais no que diz respeito à implementação da Responsabilidade Social e o paternalismo como sendo uma característica que poderá potenciar a Responsabilidade Social, mas de forma negativa, isto é, gerando uma relação de dependência.

Por fim, no que diz respeito às características da empresa, a Responsabilidade Social, a ética e a orientação para o cliente foram as mais citadas. Dessas destacamos a

Responsabilidade Social e a ética como sendo aquelas que mais poderão favorecer comportamentos socialmente responsáveis, acrescentando ainda a responsabilidade e a solidariedade. Numa óptica negativa, as mais citadas são a hierarquização, o autoritarismo e o foco no lucro. A exploração e a desigualdade, poderão contribuir para que a empresa se afaste da prática da Responsabilidade Social e o paternalismo poderão pontenciá-la, mas de forma negativa, isto é, gerando uma relação de dependência.

Assim, no caso desta empresa, várias acções regulamentadas são percebidas/“vendidas” como acções socialmente responsáveis. Esta circunstância verificou-se aqui, na medida em que foram referidas acções legais como sendo acções de Responsabilidade Social, situação que pode ter origem numa mera confusão entre conceitos, o que faz com que os sujeitos façam uma gestão impressões de forma mais inconsciente e não intencional (Grove e Fisk; 1989; Rosenfeld; 1997), ou pode ter por base essa mesma técnica de gestão de impressões, mas de forma propositada e consciente, perspectivando ganhos de natureza instrumental (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999). No entanto, independentemente do motivo que está por detrás da situação descrita, o facto é que ela ocorre, havendo então muitas acções legais que são apresentadas como acções socialmente responsáveis.

Vejamos, agora, que resultados foram obtidos a partir das **questões fechadas** dos questionários. Num primeiro momento, efectuamos um tratamento meramente descritivo dos dados, no sentido de obtermos uma panorâmica geral de cada empresa em relação ao tema da Responsabilidade Social. A grelha que se segue ilustra esses resultados:

Tabela 1 – Frequências das respostas da empresa A

Empresa A	D n=224	I n=224	C n=224
A.Vocação empresarial			
• 1.Vocação somente económica	88,5	2,9	8,6
• 2.Vocação económica e social	1,4	0,0	98,6
B.Operacionalização da RS em geral			
• 3.Operacionalização da RS na sociedade	28,8	17,4	53,9
• 4.Operacionalização da RS nas empresas	38,5	16,3	45,2
C.Operacionalização da RS na empresa			
• 5.A empresa tem RS	15,3	19,9	64,8
• 6.Todos os departamentos participam	17,9	25,6	56,5

• 7.Todos os níveis hierárquicos participam	20,8	30,8	48,4
• 8.O funcionário beneficia da RS da empresa	12,6	12,6	74,8
• 9.O funcionário participa na RS da empresa	28,1	24,8	47,1
• 10.O funcionário dá sugestões sobre a RS da empresa	35,8	35,8	28,4
• 11.A empresa divulga a RS internamente	16,1	14,9	68,9
• 12.A empresa divulga a RS externamente	18,4	20,3	61,4
• 13.A empresa dá continuidade aos seus projectos sociais	13,5	37,4	49,1
• 14.A empresa investe mais em RS interna	15,4	14,2	70,4
• 15.A empresa investe mais em RS externa	14,4	26,2	59,4
• 16.A empresa investe de igual forma em RS interna e externa	16,1	25,8	58,1
• 17.A empresa deveria investir mais em RS interna	3,8	4,5	91,7
• 18.A empresa deveria investir mais em RS externa	3,9	9,2	86,9
• 19.A empresa deveria investir de igual forma em RS interna e externa	3,2	8,9	88,0
• 20.A empresa concretiza os objectivos de RS	11,3	32,1	56,6
D.Responsabilidade legal e social			
• 21.Cumprir a lei é condição suficiente para a RS	61,9	8,3	29,8
• 22.Cumprir a lei não é condição necessária para a RS	85,4	5,2	9,4

Relativamente à categoria que diz respeito à vocação das empresas (A), vemos claramente que os sujeitos têm bem presente a ideia de que uma empresa deve possuir uma vocação, não só económica, mas também social, o que se comprova com 98,6% das respostas favoráveis a essa realidade, contrariando, mais uma vez, as Teorias Instrumentais que rejeitam a vocação social das empresas, sobretudo se o resultado final não for o lucro (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003).

No âmbito da categoria de análise B, não existe um ponto de vista suficientemente favorável a nenhuma das questões, muito embora as opiniões tendem a ser mais favoráveis ao facto da sociedade estar mais aberta à questão da Responsabilidade Social (53,9%) do que as próprias empresas (45,2%).

Ao nível da categoria de análise C, podemos verificar que a percepção da maioria dos sujeitos aponta para o facto de a empresa ser socialmente responsável (64,8%). Embora este resultado possa ser questionado em virtude dos sujeitos possuírem visões distintas do conceito (como verificamos na análise das questões abertas do questionário) e de muitos deles entenderem que uma empresa que cumpre a lei já é socialmente responsável, a associação desta variável a outras, ajuda-nos a ultrapassar esse constrangimento. Logo, a operacionalização da Responsabilidade Social pode ser verificada através da concretização de uma série de factores como: o envolvimento de todos os departamentos e níveis hierárquicos no processo; o envolvimento de cada funcionário na qualidade de beneficiário das acções da empresa, de participante activo e

da partilha de sugestões; a divulgação interna e externa dos projectos sociais por parte da empresa; a continuidade nos projectos sociais com os quais a empresa se envolve; o envolvimento em acções internas e externas e a concretização dos objectivos socialmente responsáveis por parte da empresa. Vemos, assim, que em praticamente todas estas variáveis a percentagem de concordância é superior à de discordância, à excepção da variável que diz respeito ao facto do funcionário dar sugestões na empresa, pois apenas 28,4% afirma que sim, contra 35,8% que afirma que não.

Relativamente à categoria D (que está directamente relacionada com H2), recorremos à frequência das respostas às questões 21 e 22 da tabela 1 e verificamos que praticamente 30% dos sujeitos concordam com o facto do cumprimento da lei ser condição suficiente para uma empresa ser considerada socialmente responsável e 9,4% acreditam que não é sequer uma condição necessária. Vemos, assim, que lei e Responsabilidade Social se confundem, já que para vários sujeitos cumprir apenas a lei é ser socialmente responsável, mas vemos também que, logo a seguir, existem sujeitos a afirmar que cumprir a lei não é condição necessária para a Responsabilidade Social, o que demonstra uma visão deturpada desse conceito, sobretudo em termos do seu contexto legal.

Uma vez que esta questão é central neste estudo, procuramos verificar se a variável que se refere ao facto da lei ser suficiente para a prática da Responsabilidade Social está associada às restantes variáveis aqui envolvidas, sobretudo às que dizem respeito à cultura. Para isso, recorremos ao teste do Qui-quadrado. Os resultados (anexo 21) apontam para o facto de esta questão estar significativamente associada à variável que se refere ao facto da vocação de uma empresa dever apenas económica ($p < 0,001$), a algumas variáveis relativas à operacionalização da Responsabilidade Social na empresa, à variável que diz respeito ao facto da lei não ser necessária para a prática da Responsabilidade Social ($p < 0,001$), e à variável que se refere ao facto da cultura de uma empresa ser mais influenciada pelos valores nacionais ($p = 0,047$). Vemos, assim, que quem discorda com o facto de a lei ser suficiente para a prática da Responsabilidade Social também discorda com o facto da vocação de uma empresa ser apenas económica, ou seja, entende que a Responsabilidade Social deve ir para além do cumprimento da lei e da obtenção do lucro, posicionando-se contra as Teorias Instrumentais (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003).

Ao nível da operacionalização da Responsabilidade Social na empresa, apenas algumas questões se relacionam com a variável aqui analisada (nomeadamente as variáveis que dizem respeito ao facto dos funcionários beneficiarem das práticas socialmente responsáveis da empresa, darem sugestões a esse nível, ao facto da empresa dar continuidade aos seus projectos sociais e de concretizar os seus objectivos de Responsabilidade Social) não nos sendo possível estabelecer nenhum tipo de padrão.

Relativamente à categoria de análise que diz respeito à responsabilidade legal e social, vemos que quem tende a discordar com o facto do cumprimento da lei ser suficiente no âmbito da Responsabilidade Social, tende a discordar com o facto das práticas legais não serem necessárias no mesmo âmbito. Ou seja, estes sujeitos são da opinião de que a lei é condição necessária mas não suficiente para a prática da Responsabilidade Social, posição que encontra eco nas teorias de vários autores que encaram a lei como sendo uma das responsabilidades das empresas (Carroll, 1998; Carroll e Schwartz, 2003). Aliás, esta posição enquadra-se no nosso modelo, o qual preconiza que o cumprimento da lei é uma das condições necessárias para a prática da Responsabilidade Social, a qual, para existir, necessita de ir para além da lei.

Por fim, relativamente à relação desta variável com as questões da cultura, apenas existe relação com a questão relativa à influência dos valores nacionais na cultura nacional das empresas. Aqui vemos que quem tende a discordar com o facto de a lei ser condição suficiente para a prática da Responsabilidade Social, discorda com a maior influência da cultura nacional nas empresas, o que tem uma certa lógica se entendermos a lei é influenciada por esse tipo de cultura (Pava, 1996). Assim, se os sujeitos entendem que as empresas devem ir para além de um requisito que tem a sua génese na cultura nacional (lei), para serem socialmente responsáveis, é natural que também entendam que este tipo de cultura não é a mais influente ao nível empresarial.

Iremos agora apresentar os resultados relativos às associações, com aplicação do teste do Qui-quadrado, entre as questões que estão mais directamente relacionadas com a cultura e com a relação desta com a Responsabilidade Social (6, 8, 18 e 19) (anexo 13)⁴⁸ e, consequentemente, com H1.

Do cruzamento das variáveis *A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura organizacional* com *A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura nacional*, observa-se que, no geral, 65,4% dos indivíduos concordam mais com

⁴⁸ As questões foram renumeradas após a sua distribuição pelas diversas categorias de análise. Assim, sempre que fizermos referência à numeração original, remeteremos para o anexo 13.

influência da cultura nacional, com um nível significância inferior a 0,001 ($X^2(2)=23,518$; $p=0,000$; $N=156$).

Do cruzamento das variáveis *Empresas que investem em RS por maior influência da cultura organizacional* com a *Empresas que investem em RS por maior influência da cultura nacional*, observa-se que, no geral, 68,3% dos indivíduos concordam mais com influência da cultura organizacional, com um nível de significância de 0,007 ($\tilde{f}(x)=13,677$; $p=0,007$; $N=202$).

Do cruzamento das variáveis *A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes* com a *A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores do país*, observa-se que, no geral, 77,4% dos indivíduos concordam mais com influência da cultura organizacional, com um nível de significância de 0,001 ($\tilde{f}(x)=17,226$; $p=0,001$; $N=177$).

Do cruzamento das variáveis *A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes* com *A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores do país*, observa-se que, no geral, 76,4% dos indivíduos concordam mais com influência da cultura organizacional, com um nível de significância de 0,002 ($X^2(2)=17,160$; $p=0,002$; $N=174$).

A análise de dados atrás descrita indica, assim, que as práticas de gestão das empresas – nomeadamente no âmbito da Responsabilidade Social - são mais influenciadas pela cultura organizacional, na opinião dos sujeitos desta empresa.

No entanto, para compreendermos se essa maior influência pode ser explicada pela importância dos valores da liderança, dentro da empresa, efectuamos o teste do Qui-quadrado de independência entre a variável *A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura organizacional* e a variável *A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes*, tendo obtido um nível de significância inferior a 0,001 ($X^2(2)=31,170$; $p=0,000$; $N=130$).

Tendo procedido ao mesmo exercício, desta vez em relação às empresas de um modo geral, cruzamos a variável *Empresas que investem em RS por maior influência da cultura organizacional* com a variável *A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes*, tendo obtido um nível de significância de 0,014 ($X^2(2)=12,566$; $p=0,014$; $N=178$).

Perante estes resultados, verificamos que no caso desta empresa, e de acordo com a opinião dos sujeitos, a maior influência da cultura organizacional pode ser

explicada pela importância atribuída à gestão de topo da empresa (Hemingway e MacLagan, 2004).

Em suma, a empresa A é uma empresa que se assume como sendo socialmente responsável, porém, dentro da perspectiva que aqui adoptamos, devemos considerar essa actuação sobretudo em termos externos, já que em termos internos a responsabilidade legal impera (não obstante o facto de existirem algumas acções de índole voluntária). O facto da empresa se debruçar sobretudo em acções de Responsabilidade Social ao nível externo, juntamente com o facto de termos verificado a existência de um discurso instrumental em muitos dos sujeitos, leva-nos a crer que as motivações da empresa possam ser instrumentais (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003). Daí que a empresa possa estar a desenvolver uma técnica de gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999) ou uma estratégia de Marketing (Neto e Froes, 2001) quando, no seu estabelecimento, se refere aos seus funcionários como sendo um dos *stakeholders* privilegiados da sua conduta socialmente responsável quando, na verdade, a maioria das acções direccionadas para este grupo de *stakeholders* são de natureza obrigatória. Além disso, não podemos esquecer que os estabelecimentos são ferramentas que muitas vezes são utilizadas ao serviço da gestão de impressões, pois representam uma fonte de informação constante das organizações em relação aos seus públicos, nomeadamente no que diz respeito às suas acções de âmbito social (Connolly-Ahern e Broadway, 2007). Esta constatação também é válida no âmbito da confusão aqui detectada entre responsabilidade legal e Responsabilidade Social. Com efeito, embora a empresa esteja efectivamente acima do nível da responsabilidade legal do nosso modelo, o facto é que existe uma tendência para assumir certas acções de natureza obrigatória como sendo acções socialmente responsáveis, o que se confirma a partir de várias acções que são referidas na grelha, nos questionários e nas entrevistas, as quais são de cariz obrigatório mas que a empresa apresenta como sendo do âmbito da Responsabilidade Social. Também aqui nos podemos questionar até que ponto a empresa não estará a gerir impressões, tendo consciência dessa situação - o que se justifica pelas motivações instrumentais detectadas - mas também podemos observar que existe uma confusão efectiva entre os conceitos aqui destacados, já que uma parcela dos sujeitos refere que a lei é uma condição

suficiente para a Responsabilidade Social, ou seja, para alguns sujeitos existe uma tendência para confundir Responsabilidade Social com lei, o que pode ter a sua origem na tendência para confundir ética com lei (Blecher, 2004).

Relativamente à questão da cultura, nesta empresa existe uma visão favorável à maior influência da cultura organizacional, nas práticas de gestão das empresas, em geral, e nas suas, em particular (Schein, 1985; Pothukuchi et al, 2002; Hemingway e MacLagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005; Genest, 2005), sendo esse facto explicado pela importância da liderança. Porém, no caso particular da empresa, no que diz respeito à Responsabilidade Social, essa maior influência por parte da cultura organizacional não se verifica. A este nível, poderemos referir que a cultura organizacional não foi a principal força impulsionadora da Responsabilidade Social na empresa, mas sim a cultura nacional, através da pressão que a sociedade exerceu na empresa desde a sua criação. No entanto, essa pressão teve a sua génese no contexto socioeconómico onde a empresa surgiu e ainda hoje se desenvolve. Daí que os sujeitos tenham respondido, na sua maioria, que a cultura nacional foi mais influente do que a cultura organizacional na disseminação das práticas socialmente responsáveis da empresa, circunstância que se tornou mais clara ao longo das entrevistas, onde foi explicado que o facto de a empresa ter sido criada num local onde não havia nenhum tipo de infra-estrutura, juntamente com o facto da sociedade brasileira ser amplamente paternalista, fez com que a empresa tivesse que se preocupar, desde logo, em desenvolver acções direccionadas à comunidade (que na sua maioria são os funcionários e as suas famílias), até mesmo como uma questão de sobrevivência para a própria empresa. Vemos, então, que o contexto socioeconómico é também uma variável que condiciona a adopção de práticas socialmente responsáveis, e não apenas a cultura.

Assim, no caso da empresa A, o grupo de *stakeholders* que mais influência teve no processo, foi o corpo funcional, ainda que o principal beneficiário das acções socialmente responsáveis da empresa tenha sido a comunidade (e, neste caso, também os próprios funcionários, mas sob uma óptica externa). Ou seja, a Responsabilidade Social surgiu na empresa porque esta teve necessidade de criar infra-estruturas externas que dessem condições de vida aos seus funcionários e familiares. No entanto, uma vez que essas acções não estão ao abrigo da lei, são acções de Responsabilidade Social, direccionadas para a comunidade. Sob o ponto de vista dos funcionários, estes acabaram por beneficiar também das acções externas da empresa, mas na qualidade do *stakeholder* “comunidade” e não do *stakeholder* “funcionário” (por eles próprios

também fazerem parte da comunidade, juntamente com as suas famílias). Ao nível interno, a empresa foi fazendo, sobretudo, aquilo que a lei obriga. No entanto, apesar desta empresa poder ser considerada como socialmente responsável principalmente numa óptica externa, os *stakeholders* envolvidos nesse processo são de natureza interna e externa, tendo tido um papel essencial no desenvolvimento da política de gestão social por parte da empresa (Dill, 1958; Preston e Post, 1975; Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984; Carroll, 1991; Wood, 1991; Evan e Freeman, 1993; Clarkson et al, 1994; Zadek, 1994, 1997, 1998; Donaldson e Preston, 1995; Athinkson e Waterhouse, 1997; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchel et al, 1997; Hummels, 1998; Key, 1999; Shankman, 1999; Gamble e Kelly, 2001; Stoney e Winstanley, 2001; Kaler, 2003; Phillips et al, 2003; Wilson, 2003).

De resto, podemos observar que as acções socialmente responsáveis levadas a cabo pela empresa A tiveram sempre o mesmo ponto de partida: a satisfação de carências detectadas na comunidade, sendo que a óptica é mais uma vez instrumental, já que existe o reconhecimento de que a sociedade, quando mais desenvolvida estiver, mais benefícios trará para a empresa.

Assim, este caso particular permite-nos verificar que a cultura por só nem sempre explica a *performance* social das empresas, para a qual contribuem outros factores, como o contexto socioeconómico. No entanto, a cultura pode-nos ajudar a compreender a forma como a Responsabilidade Social é encarada e, neste caso particular, existem traços culturais que justificam a visão instrumental do conceito, tal como o foco no lucro, que é apresentado pelos sujeitos como sendo uma das características negativas da cultura da empresa. Mas, apesar dos traços negativos apontados, podemos verificar que a empresa possui mais características organizacionais positivas do que negativas, pelos menos sob o ponto de vista dos sujeitos. E é precisamente em algumas dessas características positivas apontadas que a empresa encontra suporte para ser considerada socialmente responsável. Falamos aqui, sobretudo, da Responsabilidade Social e da ética, que foram as características organizacionais mais referidas na empresa A.

Porém, esta situação não encobre o facto de existirem acções de responsabilidade legal, que são assumidas como sendo acções de Responsabilidade Social e de existirem sujeitos que confundem ambos os tipos de acções, a partir dos conceitos que estão nas suas bases. Se essa confusão nos permite verificar que, em alguns casos, as acções são deturpadas de forma involuntária, pela demonstração do

puro desconhecimento do facto da lei ser condição necessária, mas não suficiente, para a Responsabilidade Social (Carroll, 1979; Carroll e Schwartz, 2003), noutros casos verificamos que existe um discurso instrumental, que se baseia nos benefícios da imagem e em razões que partem da própria sobrevivência organizacional, podendo os sujeitos deturpar de forma propositada o conceito de Responsabilidade Social, em proveito próprio. De qualquer modo, de forma mais ou menos consciente, ambos os casos conduzem a uma gestão de impressões, ainda que na primeira situação referida essa situação ocorra de forma menos intencional (Grove e Fisk; 1989; Rosenfeld; 1997) e na segunda situação ela tenha por base acções conscientes (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Assim, de acordo com o nosso modelo, a empresa poderá ser incluída no segundo nível da pirâmide, isto é, no nível da Responsabilidade Social, pois desenvolve efectivamente acções socialmente responsáveis (ainda que de forma muito mais expressiva ao nível externo), sendo a sua maior influência, em termos das suas práticas de gestão em geral, a cultura organizacional, mas no âmbito da Responsabilidade Social o mesmo já não ocorre, já que os sujeitos sugerem uma maior influência da cultura nacional. Porém, observamos que, mais do que a cultura nacional, é o contexto socioeconómico que influencia a Responsabilidade Social da empresa.

Seguidamente apresentaremos o Caso da empresa B.

4.1.2. Empresa B

Esta empresa foi inaugurada em 23 de Novembro de 1953. Situa-se em Cubatão, no Estado de São Paulo. O seu principal accionista é um grupo siderúrgico de Minas Gerais, detentor de 94,5% do capital votante da empresa. Em 1970, o Brasil era o 17º maior produtor de aço, com o equivalente a 1% do total produzido no mundo, sendo esta empresa uma das três siderurgias estatais responsáveis por mais da metade da produção nacional. Em 1993, com o leilão de privatização realizado na Bolsa de Valores de São Paulo, a empresa retornou à iniciativa privada. Dois anos depois, toda a linha de produtos conquistou a ISO 9001, certificado com o aval do NACCB, órgão do governo Inglês. Em 1998, dentro do processo de privatização da siderurgia nacional, a empresa mudou a sua organização directiva, com vista à recuperação económica da usina, mergulhada em grandes dívidas. Em 2003, recebeu um financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (BNDES)

para o projecto de modernização. A empresa almejava realizar investimentos na preservação do meio ambiente na usina de Cubatão, entre outros projectos sociais. O aumento da capacidade de produção na empresa visava tornar o grupo accionista, controlador da empresa, o maior produtor de aços planos da América Latina. Em 2005, o grupo accionista concluiu a operação de encerramento de capital da empresa, que passou a ser sua subsidiária integral. Com o fim da operação, passou a existir uma única directoria. Em 2007, a empresa completou 44 anos de operação e 14 de privatização.

Relativamente ao estudo realizado na empresa B, começemos pela análise do **estabelecimento**⁴⁹ da empresa, onde a Responsabilidade Social merece algum destaque. A empresa divide as suas acções em meio ambiente, desporto e lazer, cultura, comunidade, educação e um item ao qual chama “Boas ideias e Boas Acções”. Em relação ao meio ambiente, a empresa diz estar comprometida com o controlo dos aspectos significativos do meio ambiente e da segurança e saúde ocupacional das suas actividades, produtos e serviços. Os projectos que a empresa destaca no estabelecimento, na área ambiental, são os já mencionados Projecto São Paulo Pomar – Mais Verde, Mais Vida, Operação Inverno e Áreas Verdes. A empresa refere, ainda, ser certificada pela ISO 14001.

No que diz respeito à área do desporto e lazer, a empresa, refere no seu estabelecimento, que aderiu ao Programa de Incentivo ao Desporto do Governo Federal, que abre a possibilidade de apoio a actividades desportivas e à inclusão social através do desporto.

A siderúrgica apoia instituições desportivas de âmbito local, regional e nacional. São exemplos de projectos beneficiados os da Associação de Judo Rogério Sampaio (AJRS) e os da Associação Desportiva Janeth Arcain (AEJA). Outro destaque do incentivo desportivo promovido pela empresa é o Comité Paraolímpico Brasileiro (CPB). O patrocínio da empresa será utilizado no projecto olímpico brasileiro para a próxima Paraolimpíada em Pequim, na China.

Em relação à área da cultura, a empresa contribui para o desenvolvimento cultural do Estado de São Paulo, em especial da Baixada Santista, através do Programa Cultura. Os investimentos reforçam os objectivos da empresa na descoberta das potencialidades artísticas da região, sistematização dos recursos, aproximação da

49 Dada a necessidade de mantermos o anonimato das instituições analisadas, não serão revelados os respectivos estabelecimentos.

comunidade com a arte e implantação dos modernos sistemas de controlo e de gestão. A empresa refere já ter patrocinado diversos projectos, promovendo música, dança, teatro, incentivo à leitura, literatura, artes visuais, património histórico, além da criação e revitalização de infra-estruturas para a actividade artística. A empresa realiza, ainda, grandes investimentos culturais na implantação e manutenção de bibliotecas no Metro de São Paulo e na Usina em Cubatão, apoia feiras e edição de livros, bibliotecas, centros culturais e teatros, principalmente na Baixada Santista e Capital.

Relativamente ao relacionamento com a comunidade, a empresa destaca os seguintes projectos: Projecto Mantiqueira, Companhia de Voluntários, Empresa Amiga da Criança, Campanhas de Solidariedade, Painel Consultivo Comunitário, Qualificação de Municípios e a Consultoria em Sistemas de Qualidade.

Em termos de acções dirigidas à educação, a empresa destaca o *Empresa B* na Escola. A empresa refere, ainda, no estabelecimento, que promove o voluntariado entre os funcionários beneficiando a comunidade. Por isso, investe constantemente em programas sociais e de formação educacional e profissional, realizando parcerias de sucesso com renomadas instituições de ensino.

Em relação ao item “ Boas Ideias, Boas Acções”, trata-se de um concurso visa estimular e premiar a participação da população, a expressão de ideias ecológicas e a acção social.

No que diz respeito aos seus recursos humanos, a empresa destaca os programas de formação e desenvolvimento e o plano de participação dos resultados.

Assim, o estabelecimento da empresa parece estar em sintonia com a teoria dos *stakeholders*, na medida em que são considerados todos os públicos que interagem com a empresa (Freeman e Reed, 1983; Carroll, 1991; Donaldson e Preston, 1995; Athinkson e Waterhouse, 1997).

A empresa exhibe, ainda, várias certificações, entre as quais: ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001.

Deste modo, em relação ao estabelecimento da empresa, verificamos que a mesma parece estar muito mais envolvida com a Responsabilidade Social externa do que interna, o que poderá dever-se a diversos factores, entre os quais estratégias de Marketing (Neto e Froes, 2001) ou de gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Através da **análise documental**, a empresa disponibilizou relatórios anuais, nos quais constam informações de natureza maioritariamente económica, mas também alguma informação de índole mais social, já que os mesmos integram o seu balanço social. Assim, no que diz respeito ao ano de **2000**, a empresa destaca como uma das suas acções sociais internas a criação do plano de benefícios previdenciários e assistenciais, para os seus empregados, plano esse que foi criado a partir da Fundação de Seguridade Social (FEMCO). Refira-se, ainda, o investimento na formação dos funcionários. Destaque, também, para o programa Conversa com o Presidente, através do qual se pretende dar voz aos empregados da empresa, mediante reuniões mensais com o presidente da empresa. Em termos externos, a empresa proporcionou assessoria ao Hospital Beneficência Portuguesa de Santos, no sentido desta instituição obter a certificação ISO 9002. Doou também aço para a construção de doze casas do Projecto Habitacional Vila Alemoa e ampliou o já existente Projecto Escola Nota 10, o qual apoia escolas municipais de Santos e de Cubatão. Outro destaque vai para o envolvimento da empresa no Projecto São Paulo Pomar – Mais Verde, Mais Vida, que visa a recuperação ambiental das margens do rio Pinheiros. Destaque, ainda, para o Painel Consultivo Comunitário (que visa promover a discussão dos problemas da comunidade e tentar encontrar alternativas viáveis), para o Programa de Visita da Comunidade (que promove a abertura das suas instalações a visitas da comunidade, apresentando os programas de Meio Ambiente e Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho da empresa) e para as Campanhas CIPA (campanhas internas para a arrecadação de agasalhos e de alimentos destinados a entidades assistenciais da Baixada Santista).

Relativamente a **2001**, a empresa implantou um novo modelo de administração de pessoal – PGRH-Plano de Gestão de Recursos Humanos – fundamentado no reconhecimento das competências e habilidades dos funcionários, com acções efectivas de valorização profissional e pessoal e com a participação nos lucros. Foram, ainda, feitos investimentos em termos de programas de prevenção de acidentes e em formação (treinamento) nessa área, o que reduziu bastante os acidentes de trabalho nesse ano. A empresa foi, ainda, certificada pela norma OHSAS 18001. A capacitação do corpo funcional continuou a ser uma aposta da empresa. Em termos externos, o destaque vai para a área ambiental, com a instalação, na usina, de diversos equipamentos e sistemas de controlo da poluição e com a obtenção da ISO 14001. As relações com a comunidade também foram privilegiadas, em função do projecto *Empresa B* na Escola (que implanta

sistemas de gestão de qualidade nas escolas) e da capacitação de pessoal da região de Cubatão, através de cursos de qualificação profissional.

Em **2002**, a empresa deu continuidade ao PGRH e continuou a investir em formação e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, com base na sua meta para a qualificação do corpo funcional. A participação nos lucros também foi um dos alvos da empresa ao longo deste ano. A ponte entre a vertente interna e externa das acções sociais da empresa é feita pelo Plano Estratégico de Cidadania Corporativa, cujo objectivo é, por um lado, ampliar a realização profissional dos seus funcionários e, por outro lado, ampliar o compromisso da empresa em relação a programas sociais direccionados à comunidade. Refira-se, também, o projecto *Empresa B na Escola*, o projecto Educação Através do Esporte (que visa despertar nos alunos o interesse pela prática do desporto), o Programa Capacitação Profissional (que pretende qualificar profissionalmente pessoas carentes) e o apoio que a empresa dá ao ensino da Informática na comunidade (através de material, formação e leccionação de matérias relacionadas com o tema, por parte de funcionários da empresa ou de familiares dos mesmos, em regime de voluntariado). A empresa destacou ainda, em 2002, a acção do Painel Consultivo Comunitário que, em parceria com representantes da comunidade, visa discutir acerca de soluções para problemas emergentes, nas áreas da saúde, segurança e ambiente. Em 2002, esse painel deu origem aos seguintes programas: Programa Jovem Cidadão (que oferece bolsa-estágio de seis meses, em parceria com o governo estadual, a alunos matriculados no ensino médio da rede pública estadual), o Programa Menor Patrulheiro (que visa formar mão-de-obra qualificada, entre menores, para o mercado de trabalho), Campanhas Sociais (Natal sem Fome e Campanha do Agasalho) e Visitas à Usina (com o objectivo de estreitar os laços com a comunidade e aumentar a transparência da empresa em relação á sua actividade, particularmente ao nível ambiental). Por fim, em matéria ambiental, a empresa efectuou fortes investimentos no âmbito do seu Projecto Ambiental, melhorando a sua performance em termos das emissões atmosféricas, dos efluentes líquidos e da carga orgânica. Destaque, ainda, para a Operação Inverno, a partir da qual são desenvolvidas várias acções que pretendem prevenir níveis críticos de poluição do ar na época em que há redução da dispersão de poluentes na atmosfera. A empresa preocupou-se, ainda, ao longo de 2002, em racionalizar o uso dos recursos naturais, implantado também um aterro industrial.

Em relação ao ano de **2003**, a empresa destaca, em termos internos, a continuação do Programa Conversa com o Presidente e os investimentos em formação

profissional. A empresa renovou, ainda, a certificação OHSAS 18001. O Plano de Participação nos Lucros, também foi alvo da atenção da empresa ao longo de 2003, ano em que também foi reforçado o estímulo em torno do voluntariado por parte dos seus funcionários e familiares. No que diz respeito à acção externa da empresa, destaque para a inauguração do Projecto Mantiqueira (que pretende dar reforço escolar a crianças e adolescentes da Pedreira da Mantiqueira, situada próxima da usina), para a continuação das Campanhas Sociais (Natal sem Fome e Agasalho), do projecto *Empresa B* na Escola, do programa Educação Através do Esporte, do programa Jovem Cidadão, do programa de Capacitação de Municípios Carentes da Região de Cubatão e do Painel Consultivo Comunitário. Ao longo de 2003, a empresa apoiou ainda diversas acções culturais e artísticas, tirando proveito dos benefícios fiscais da *Lei Rouanet*. Em matéria ambiental, a empresa deu continuidade ao Projecto Pomar e à Operação Inverno. A empresa investiu ainda em processos de produção mais limpos, no controlo das emissões atmosféricas, no tratamento de efluentes, na redução da carga orgânica, na protecção do solo e na utilização racional dos recursos naturais. A empresa também investiu no Plano Director Paisagístico, aumentando as áreas verdes nas suas instalações.

Podemos, assim, verificar que ao nível interno a empresa actua sobretudo em áreas que estão previstas na lei. Porém, existem outras que não são obrigatórias, entre as quais destacamos os seguintes projectos: ao nível interno: Conversa com o Presidente, Programa Encontro do Chefe Geral da Usina com as Lideranças e várias Certificações; ao nível externo: Projecto Escola Nota 10/*Empresa B* na Escola; Programa de Visita da Comunidade; Projecto São Paulo Pomar – Mais Verde, Mais Vida; Painel Consultivo Comunitário; Campanhas Sociais (CIPA); Plano Estratégico de Cidadania Corporativa; Projecto Educação Através do Esporte; Programa Capacitação Profissional; Programa Jovem Cidadão; Programa Menor Patrulheiro; Visitas à Usina; Projecto Mantiqueira e Programa de Capacitação de Municípios Carentes da Região de Cubatão.

Vemos, assim, que a grande maioria de acções socialmente responsáveis da empresa se situam no âmbito externo, sobretudo em relação à comunidade. Em termos internos, também se destacam alguns programas sociais voluntários, mas prevalecem as acções de natureza legal. Assim, dentro da perspectiva aqui adoptada, a empresa poderá assumir-se como socialmente responsável, sobretudo ao nível externo, já que em termos internos existe, essencialmente, uma responsabilidade legal (não obstante o facto de, também aqui, existirem algumas acções sociais de natureza voluntária). Logo,

reforçamos novamente o facto de podemos estar na presença de uma estratégia de Marketing (Neto e Froes, 2001) ou de uma mera gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Passando, agora, à análise da **grelha** (anexo 22), podemos começar por observar que, tal como no caso da empresa A, também o preenchimento deste documento por parte da empresa B foi bastante reduzido, ou seja, dos 76 itens apresentados, a empresa apenas preencheu 17, isto é, cerca de 22% da grelha. Também aqui, a razão desta reduzida percentagem de respostas, pode estar relacionada tanto com a falta de investimento da empresa nas áreas em branco, com a dificuldade de acesso a determinadas informações de natureza mais administrativa ou com a falta de interesse e/ou de tempo, por parte de quem ficou encarregue de dar preencher a grelha, o que pode evidenciar falhas comunicacionais entre os próprios departamentos da empresa ou falta de transparência e/ou de interesse em relação ao estudo aqui desenvolvido.

Analizando os indicadores e começando pelo corpo funcional, podemos começar por observar que o número de demissões foi diminuindo ao longo dos quatro anos analisados, sendo que o número de admissões caiu bastante de 2000 para 2001 e 2002, voltando a subir ligeiramente em 2003. Relativamente ao número de acidentes de trabalho, foi havendo uma ligeira diminuição durante o período analisado, embora de 2002 para 2003 tenha havido uma pequena subida. As reclamações trabalhistas diminuíram bastante de 2000 para 2001 e 2002 e subiram ligeiramente em 2003. Quanto à participação dos funcionários nos resultados, observamos uma grande subida de 2000 para 2001, mas uma grande descida em 2002 e novamente uma subida acentuada em 2003. Relativamente aos benefícios do corpo funcional, todos eles apresentaram, mais ou menos, uma evolução positiva, à excepção da previdência privada.

Em relação à comunidade, a empresa apenas salienta o apoio a projectos de entidades sem fins lucrativos e apenas nos anos de 2002 e 2003.

Relativamente ao investimento em meio ambiente, este subiu bastante entre 2000 e 2002, mas teve uma grande queda em 2003.

Assim, de acordo com os valores da grelha, a empresa praticamente não evidencia acções de Responsabilidade Social interna, pois o seu investimento nessa matéria está amplamente regulamentado. Já ao nível externo, a empresa mostra estar envolvida com o apoio a projectos de entidades sem fins lucrativos. Logo, a Responsabilidade Social, quando ocorre, tende, uma vez mais, para nível externo.

Assim, à semelhança do que aconteceu no caso da empresa A, até aqui podemos observar que a empresa assume muitas das suas acções de responsabilidade legal como sendo acções de Responsabilidade Social. Essa situação pode dever-se a uma pura dificuldade em distinguir ambos os conceitos – dificuldade essa que pode ter a sua origem na tendência em confundir lei com ética (Blecher, 2004) - ou a uma estratégia propositada por parte da empresa, que pretende passar para o exterior uma imagem deturpada da realidade, que lhe seja mais favorável perante os seus *stakeholders* (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Relativamente às **entrevistas**⁵⁰, foram entrevistados os representantes dos seguintes departamentos⁵¹: Superintendência de Recursos Humanos, Superintendência de Meio Ambiente, Medicina e Segurança, Superintendência de Comunicação Social, Directoria Financeira e de Relações com Investidores, Superintendência de Controladoria, Gerência de Relações Trabalhistas, Superintendência de Planejamento e Controle de Produção e Comité de Relações com a Comunidade.

A respeito desta empresa, refira-se que a mesma solicitou o envio do roteiro das entrevistas, anteriormente à sua realização, o que pode ter interferido com a espontaneidade dos discursos.

Começando com a classe temática da Responsabilidade Social, no que diz respeito à categoria que tem por base o conceito em si, verificamos a presença de definições de natureza instrumental (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003) *exequo* com as definições de natureza integrativa (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003).

Ao nível instrumental, destacamos o discurso:

“Eu acho que é a oportunidade das empresas dentro da comunidade onde elas estão inseridas, além da participação já tradicional, dos tributos, dos impostos,

⁵⁰ Os resultados específicos desta análise de conteúdo poderão ser vistos com maior pormenor no anexo 23.

⁵¹ No caso da empresa B, a Assessoria Jurídica mostrou-se indisponível para conceder uma entrevista.

com a geração de emprego, que na realidade já é uma grande contribuição social.” (Superintendência de Meio Ambiente, Medicina e Segurança, M, 52 anos).

A natureza integrativa está presente na seguinte fala:

“A Responsabilidade Social é a forma de agir em que o autor pauta sua actuação na parceria com os demais integrantes da sua comunidade, considerando-se responsável pelo desenvolvimento do grupo em que vive. Em relação às empresas, actuar com Responsabilidade Social, significa conduzir e realizar sua missão de modo a possibilitar o desenvolvimento de seus colaboradores, accionistas, fornecedores, consumidores, comunidade do entorno, natureza e meio ambiente, Governo e público em geral, cultivando a vocação de identificar e ouvir os seus interesses e necessidades, incorporando-os no planeamento de suas actividades.” (Gerência de Relações Trabalhistas, F, 34 anos)

Os conceitos políticos e éticos não são aqui mencionados. Assim, os sujeitos possuem visões distintas do conceito de Responsabilidade Social, sendo as mais prevaletentes a instrumental e a integrativa, isto é, as visões que olham para a Responsabilidade Social como uma fonte de rendimentos e as que se baseiam numa interacção abrangente com os vários *stakeholders*, pois é dessa interacção que depende a sobrevivência organizacional.

No âmbito da operacionalização da Responsabilidade Social na empresa, os sujeitos estão praticamente todos de acordo em relação ao facto da empresa possuir uma estrutura de Responsabilidade Social bem definida.

No que diz respeito à motivação da Responsabilidade Social na empresa, os sujeitos dividem-se entre uma motivação instrumental, assente na necessidade que a empresa teve de resgatar a sua imagem que estava degradada em função da elevada poluição ambiental que havia provocado em tempos, e entre uma motivação substantiva (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002), assente no idealismo da liderança da empresa.

Assim, o discurso pode ganhar contornos mais instrumentais:

“Fundamentalmente na empresa havia um problema ambiental bastante sério na região. Então a região onde a empresa está inserida, ela foi tida, nos anos 70, como uma região muito problemática na questão ambiental. Nós fomos conhecidos como o Vale da Morte. Então foi o resgate da imagem, da melhoria das condições do meio ambiente em geral.” (Directoria Financeira e de Relações com Investidores, M, 52 anos)

Mas também adquire um cariz mais substantivo:

“O idealismo, tanto do Presidente como do chefe da usina, que sentiram que a gente devia uma satisfação à comunidade.” (Superintendência de Meio Ambiente, Medicina e Segurança, M, 52 anos).

Assim, no caso da empresa, a principal motivação da empresa em investir em acções socialmente responsáveis, foi a sua necessidade de reverter a situação que havia causado em termos ambientais e a própria cultura da liderança.

Quanto à motivação da Responsabilidade Social em geral, a instrumental é a única que impera, como ilustram os seguintes discursos:

“Num primeiro momento, é um lado material, um lado que agrega a imagem e valoriza a empresa. Porque o elogio é um negócio que faz muito bem para todo o mundo. O elogio é uma técnica exotérica, espiritualista. Quando você elogia uma pessoa, mesmo que ela não tenha aquela qualidade, ela assume a responsabilidade de ter.” (Superintendência de Comunicação Social, M, 54 anos)

“Verificamos que as empresas que têm incorporado os conceitos de Responsabilidade Social em sua visão, conseguem resultados efectivos, como por exemplo, a valorização da imagem institucional, a maior lealdade do consumidor, a maior capacidade de recrutar e manter talentos...” (Gerência de Relações Trabalhistas, F, 34 anos)

Vemos, então, que a questão da imagem não é negada, assim como os ganhos efectivos, derivados do facto de a melhorar o seu relacionamento com os seus *stakeholders*.

Quanto às acções sociais da empresa, os projectos referidos são alguns dos que já foram focados na análise documental e na análise do estabelecimento. Porém, destacam-se as acções que são legais, mas aqui assumidas como sendo socialmente responsáveis: formação profissional e não poluir o meio ambiente.

No âmbito dos critérios de escolha das acções sociais da empresa, a empresa parece possuir várias razões para escolher as acções em que investe, prevalecendo porém o critério da pressão dos *stakeholders* que, neste caso, se refere à comunidade envolvente:

“Existe esse grupo, que faz essa análise crítica, as demandas [da sociedade] são muitas, os pedidos são intensos e esse grupo tem a responsabilidade exactamente de mudar o apoio assistencial para um apoio institucional e social. Então, esse grupo se reúne, elabora as propostas, o chefe geral da usina tem um comité formado para isso, com a participação de algumas unidades fixas e outras convidadas, onde esse comité avalia as propostas e gera os novos programas para o ano seguinte.” (Superintendência de Meio Ambiente, Medicina e Segurança, M, 52 anos).

Outro critério que se verifica é o das carências ou necessidades detectadas:

“Ela vai estar realmente priorizando actividades e projectos que venham ao encontro dessas carências da região.” (Superintendência de Comunicação Social, M, 54 anos)

Por fim, é referida a falta de critério:

“Nós sentimos falta desse critério.” (Comité de Relações com a Comunidade, F, 35 anos)

Passando agora à classe temática da responsabilidade legal, relativamente à categoria que tem por base a relação da Responsabilidade Social com a responsabilidade legal ao nível geral, a maioria dos discursos entendem a lei como insuficiente (enquadrando-se nas Teorias Éticas: Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002), como podemos ver nas seguintes falas:

“A lei, digamos que a lei seja um parâmetro, uma referência, uma meta, um objectivo, um parâmetro, um tecto. Não pode ser menos do que aquilo, mas pode ser muito mais do que aquilo, sempre. Então, acho que legislação, ela regula, protege, controla e fiscaliza, mas ela, no sentido social, serve como um parâmetro, um ponto de partida. Se você transitar na lei, a empresa vai estar dentro das normas, dentro dos padrões, dentro do que se exige de mínimo.” (Superintendência de Recursos Humanos, M, 52 anos)

“A tributação, ela é legal e portanto é o mínimo necessário. A Responsabilidade Social é o que vem além disso, é por exemplo uma empresa incentivar, implantar programas de voluntariado.” (Gerência de Relações Trabalhistas, F, 34 anos)

Esta opinião enquadra-se também no âmbito da própria empresa, já que a maioria dos sujeitos refere que a empresa actua para além da lei.

Por fim, no âmbito da classe temática da cultura, começando pela comparação entre a cultura nacional e a organizacional, ao nível geral, no que diz respeito à influência que ambas representam, podemos verificar que a cultura organizacional reúne mais adeptos em torno de si (Schein, 1985; Pothukuchi et al, 2002; Hemingway e MacLagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005; Genest, 2005), sendo um exemplo disso as seguintes falas:

“Ela [a empresa] está talvez mais calcada por um modelo de gestão.” (Superintendência de Meio Ambiente, Medicina e Segurança, M, 52 anos).

“Eu acho que a cultura da organização é mais forte do que a cultura do país.” (Superintendência de Recursos Humanos, M, 52 anos)

No entanto, não existe unanimidade em torno da maior influência da cultura organizacional, já que um sujeito se manifesta como sendo mais favorável à cultura nacional e outro exprime-se a favor da influência idêntica de ambos os tipos de cultura.

Fazendo este mesmo exercício, mas agora no que diz respeito à comparação entre a cultura nacional e a organizacional no caso da Responsabilidade Social, a maior influência da cultura organizacional possui a preferência de todos os sujeitos, sendo um exemplo disso a seguinte fala:

“A autenticidade das acções, que é um dos principais elementos necessários ao sucesso das acções sociais, na minha opinião, está bastante atrelada ao nível de comprometimento na cultura organizacional da empresa, à vontade “política” dos dirigentes.” (Directoria Financeira e de Relações com Investidores, M, 52 anos)

No que diz respeito à empresa em si, isto é, à influência da cultura nacional e organizacional na empresa, as opiniões tendem a favor da maior influência da cultura organizacional, mas existe uma opinião favorável à maior influência da cultura nacional e outra que defende a influência equitativa das duas culturas, o que pode ser explicado pela necessidade que a empresa teve de se afirmar perante a sua envolvência externa. No entanto, a liderança é reforçada:

“Hoje a cultura da nossa organização é mais forte do que a cultura nacional. É mais influente do que a cultura nacional, por força da liderança.” (Superintendência de Recursos Humanos, M, 52 anos)

“E o presidente da empresa, o que ele tem com ele, e isso é muito importante, porque quando a cabeça directiva tem essa postura, a hierarquia vai assimilando a idéia. É importante que a cabeça tenha isso daí e o Presidente – isso não é elogio nenhum, as pessoas reconhecem isso, é um facto – ele é uma pessoa que trouxe essa questão da filosofia, da educação e da inclusão social.” (Superintendência de Comunicação Social, M, 54 anos)

Por fim, no âmbito das características culturais elencadas, destacamos aquelas que foram mais mencionadas e as que poderão explicar os comportamentos mais ou menos socialmente responsáveis por parte da empresa. Assim, no âmbito das características nacionais, as mais mencionadas são a alegria, a docilidade, o espírito trabalhador, a solidariedade e a criatividade. Porém, destacamos aqui a solidariedade como sendo a característica nacional referida que mais poderá conduzir a comportamentos socialmente responsáveis. A plasticidade e o assistencialismo foram as características negativas citadas ao nível nacional, que poderão potenciar a

Responsabilidade Social, mas de forma negativa, isto é, sem uma verdadeira essência e gerando uma relação de dependência.

Relativamente às características organizacionais, a mais mencionada foi a adaptabilidade. No âmbito do favorecimento de comportamentos socialmente responsáveis, destacamos a consciência sócio-ambiental. Em termos negativos, destacamos o assistencialismo por poder potenciar comportamentos socialmente responsáveis, mas de forma negativa, isto é, gerando uma relação de dependência.

Por último, no que diz respeito às características da empresa, a consciência sócio-ambiental foi a mais referida, sendo essa uma das que destacamos, também por entendermos que é aquela que mais propicia acções de Responsabilidade Social. Em termos negativos, não foi referida nenhuma característica numa quantidade que mereça aqui destaque, nem foi mencionada nenhuma característica que consideramos estar directamente relacionada com a prática/ausência da Responsabilidade Social.

De um modo geral, não foram identificadas características que possam explicar o porquê das motivações mais instrumentais no âmbito da Responsabilidade Social, nem o porquê de, muitas vezes, as acções regulamentadas serem percebidas/“vendidas” como acções socialmente responsáveis por parte das empresas.

Vejamos, em seguida, quais foram os resultados obtidos a partir dos **questionários**. Antes de iniciar a análise, referimos que foram enviados 305 questionários, tendo sido devolvidos 211, distribuídos pelos seguintes departamentos:

- PSH - Superintendência de Recursos Humanos: 3/2
- CRC - Comité de Relações com a Comunidade: 5/1
- IOL - Superintendência de Laminação a Quente: 35/32
- IOG - Superintendência de Energia e Transporte: 34/34
- PST - Gerência de Relações Trabalhistas: 6/1
- ISO - Superintendência Geral de Produção: 1/1
- PSJ - Assessoria Jurídica: 2/1
- ISP - Superintendência de Suprimentos: 5/4
- FSC - Superintendência de Controladoria: 2/2
- ISQ - Superintendência de Qualidade e Assistência Técnica: 8/7
- IOF - Superintendência de Laminação a Frio: 42/40
- IOA - Superintendência de Aciaria: 43/28
- ISC - Superintendência de Planeamento e Controle da Produção: 9/6

- PSP - Superintendência de Prestação de Serviços Portuários: 3/3
- PSB - Superintendência de Meio Ambiente, Medicina e Segurança: 10/7
- IOR - Superintendência de Redução: 50/24
- IOM - Superintendência de Manutenção: 36/10
- PSI - Superintendência de Informática: 9/4
- ISE - Superintendência de Engenharia: 1/1

Comecemos, então, pelas **questões abertas** deste instrumento de pesquisa, as quais também foram tratadas com o recurso à análise do discurso, cujos resultados poderão ser vistos com maior pormenor no anexo 24.

No âmbito da classe temática da Responsabilidade Social, no que diz respeito ao conceito em si, podemos verificar que o conceito integrativo (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003) é aquele que possui mais referências, seguindo-se o conceito instrumental (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot; 2003), o conceito político (Mcguire, 1963; Davis, 1973; Davis e Blomstrom, 1975; Hay, Gray e Gates, 1976; Altman, 1998; Waddock e Smith, 2000; Maignan e Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Warhurst, 2001; Wood e Lodgson, 2002; Matten, Crane e Chapple, 2003; Hemphill, 2004; Peterson, 2004) e, por fim, o ético (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002).

Com efeito, é natural que o conceito integrativo reúna mais discursos favoráveis, na medida em que a empresa beneficiou, desde o início, vários *stakeholders* (internos e externos) com as suas acções socialmente responsáveis derivadas do meio ambiente (Freeman e Reed, 1983; Carroll, 1991; Donaldson e Preston, 1995; Athinkson e Waterhouse, 1997). Assim, apesar do principal destinatário das acções da empresa ser o meio ambiente, as restantes partes interessadas também acabam por beneficiar com essas acções, ainda que de forma mais indirecta.

No que diz respeito às acções sociais da empresa, destacamos aquelas que, tendo sido aqui destacadas como acções socialmente responsáveis, na verdade são acções de responsabilidade legal: não poluir o meio ambiente, segurança no trabalho, medicina e saúde no trabalho, cumprimento da legislação trabalhista e ambiental e pagamento de impostos. Destacamos, ainda, a elevada quantidade com que a primeira acção foi referida (quarenta e cinco vezes).

Passando, agora, à classe temática da cultura, no âmbito das características nacionais, destacamos a alegria, a solidariedade, o optimismo, a simpatia, o pacifismo, a criatividade, a religiosidade, a adaptabilidade, a cordialidade, a abertura, a festividade e a fraternidade, como as mais referidas. No âmbito daquelas que mais poderão potenciar comportamentos socialmente responsáveis, o destaque vai para a religiosidade, a solidariedade, a generosidade e a fraternidade. A plasticidade e o paternalismo foram as características negativas citadas ao nível nacional, que poderão potenciar a Responsabilidade Social, mas de forma negativa, isto é, sem uma verdadeira essência e gerando uma relação de dependência.

Em relação às características organizacionais, as mais focadas são a adaptabilidade, a criatividade, a flexibilidade, a inovação, a consciência social, o foco no cliente, a competitividade e a informalidade. Quanto àquelas que poderão mais facilmente potenciar comportamentos socialmente responsáveis, destacamos a consciência social. Sob uma perspectiva negativa, o foco no lucro, a desorganização, o imediatismo, a aversão à mudança, a hierarquia, a burocracia e o assistencialismo, são as características que mais vezes foram mencionadas e destacamos a irresponsabilidade social e o incumprimento da lei como sendo características que se poderão revelar mais prejudiciais no que diz respeito à implementação da Responsabilidade Social. Por outro lado, o assistencialismo e o paternalismo podem gerar uma Responsabilidade Social baseada em relações de dependência.

Por fim, no que diz respeito às características da empresa, a Responsabilidade Social e ambiental, a criatividade, a adaptabilidade, o foco no cliente e a solidariedade são as mais citadas. Dessas destacamos a Responsabilidade Social e ambiental, a solidariedade e a sustentabilidade como sendo aquelas que mais poderão favorecer comportamentos socialmente responsáveis. Numa óptica negativa, as mais citadas são o conservadorismo, o paternalismo e o autoritarismo, indo o destaque para o paternalismo por poder potenciar comportamentos socialmente responsáveis geradores de relações de dependência.

Assim, no caso desta empresa, várias acções regulamentadas são percebidas/“vendidas” como acções socialmente responsáveis. Esta circunstância verificou-se aqui, na medida em que foram referidas acções legais como sendo acções de Responsabilidade Social, situação que pode ter origem numa mera confusão entre conceitos, o que faz com que os sujeitos façam uma gestão impressões de forma mais inconsciente e não intencional (Grove e Fisk; 1989; Rosenfeld; 1997), ou pode ter por base essa mesma técnica de gestão de impressões, mas de forma propositada e consciente, perspectivando ganhos de natureza instrumental (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999). No entanto, independentemente do motivo que está por detrás da situação descrita, o facto é que ela ocorre, havendo então muitas acções legais que são apresentadas como acções socialmente responsáveis.

Vejamos, agora, que resultados foram obtidos a partir das **questões fechadas** dos questionários. Num primeiro momento, efectuamos um tratamento meramente descritivo dos dados, no sentido de obtermos uma panorâmica geral de cada empresa em relação aos temas abordados. A grelha que se segue ilustra esses resultados:

Tabela 2 - Frequências das respostas da empresa B

Empresa B	D n=211	I n=211	C n=211
A.Vocação empresarial			
• 1.Vocação somente económica	92,2	1,5	6,3
• 2.Vocação económica e social	0,5	0,0	99,5
B.Operacionalização da RS em geral			
• 3.Operacionalização da RS na sociedade	44,3	10,5	45,2
• 4.Operacionalização da RS nas empresas	56,4	10,0	36,6
C.Operacionalização da RS na empresa			
• 5.A empresa tem RS	7,1	1,4	91,4
• 6.Todos os departamentos participam	7,2	7,7	85,1
• 7.Todos os níveis hierárquicos participam	7,9	10,5	81,7
• 8.O funcionário beneficia da RS da empresa	13,5	15,6	70,8
• 9.O funcionário participa na RS da empresa	6,8	11,5	81,8
• 10.O funcionário dá sugestões sobre a RS da empresa	15,3	24,3	60,3
• 11.A empresa divulga a RS internamente	0,0	1,0	99,0
• 12.A empresa divulga a RS externamente	3,6	3,6	92,7
• 13.A empresa dá continuidade aos seus projectos sociais	1,0	9,8	89,2
• 14.A empresa investe mais em RS interna	48,9	13,3	37,8
• 15.A empresa investe mais em RS externa	19,0	11,1	69,8
• 16.A empresa investe de igual forma em RS interna e externa	28,4	15,8	55,8
• 17.A empresa deveria investir mais em RS interna	18,2	11,5	70,3

• 18.A empresa deveria investir mais em RS externa	31,1	14,7	54,2
• 19.A empresa deveria investir de igual forma em RS interna e externa	9,9	12,0	78,0
• 20.A empresa concretiza os objectivos de RS	1,0	9,8	89,1
D.Responsabilidade legal e social			
• 21.Cumprir a lei é condição suficiente para a RS	68,1	7,1	24,8
• 22.Cumprir a lei não é condição necessária para a RS	87,0	5,3	7,7

Assim, no que diz respeito à categoria A, verificamos que os sujeitos não hesitam em responder que a vocação de uma empresa não é apenas económica (92,2%), sendo também social (99,5%). Esta visão contraria as Teorias Instrumentais, que defendem que as empresas se devem preocupar apenas com o lucro (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot; 2003).

Quanto à categoria de análise relativa à operacionalização da Responsabilidade Social na sociedade e nas empresas, a percentagem de sujeitos que concorda com o facto de a sociedade estar aberta a essa questão (45,2%), é superior à percentagem dos que afirmam o mesmo em relação à classe empresarial (36,6%). Além disso, neste último caso, são mais os sujeitos que discordam com a abertura das empresas a essa realidade (56,4%), do que aqueles que concordam.

Relativamente à operacionalização da Responsabilidade Social na empresa, os resultados são claramente a favor das opiniões favoráveis a essa operacionalização (91,4%), o que é reforçado pela ocorrência dos seguintes factores: participação de todos os departamentos e níveis hierárquicos no processo, participação essa que ocorre em termos individuais, na medida em que os sujeitos afirmam serem beneficiários das acções da empresa, participarem de forma activa nessas actividades e darem sugestões a esse nível; divulgação interna e externa, por parte da empresa, das suas acções sociais; comportamento de continuidade face às acções sociais implantadas; investimento da empresa em acções sociais internas e externas (sobretudo externas) e concretização dos objectivos socialmente responsáveis. Com efeito, todos estes itens se verificam acima da média, de acordo com as respostas dos sujeitos.

No âmbito da categoria D, relativa à responsabilidade legal e social (que está directamente relacionada com H2), recorremos à frequência das respostas às questões 21 e 22 da tabela 2 e verificamos que praticamente 25% dos sujeitos concordam com o facto do cumprimento da lei ser condição suficiente para a uma empresa ser considerada socialmente responsável e 7,7% acreditam que não é sequer uma condição necessária. Este resultado permite antever que existe de facto uma dificuldade (ainda que não muito

expressiva, sobretudo no caso da segunda assertiva) em distinguir Responsabilidade Social de responsabilidade legal. Vemos, mais uma vez, que lei e Responsabilidade Social se confundem, já que alguns actores organizacionais têm dificuldade em distinguir as acções de responsabilidade.

Uma vez que esta questão é central neste estudo, procuramos verificar se a variável que se refere ao facto da lei ser suficiente para a prática da Responsabilidade Social está associada às restantes variáveis aqui envolvidas, sobretudo às que dizem respeito à cultura. Para isso, recorremos ao teste do Qui-quadrado. Os resultados (anexo 25) apontam para o facto de esta questão estar significativamente associada à variável que se refere ao facto da vocação de uma empresa dever apenas económica ($p=0,001$), às variáveis relativas à operacionalização da Responsabilidade Social em geral, a algumas variáveis relativas à operacionalização da Responsabilidade Social na empresa, à variável que diz respeito ao facto da lei não ser necessária para a prática da Responsabilidade Social ($p<0,001$), e à variável que se refere ao facto das empresas investirem em Responsabilidade Social por maior influência da cultura nacional ($p=0,010$). Vemos, assim, que quem discorda com o facto da lei ser suficiente para a prática da Responsabilidade Social também discorda com o facto da vocação de uma empresa ser apenas económica, ou seja, entende que a Responsabilidade Social deve ir para além do cumprimento da lei e da obtenção do lucro, posicionando-se contra as Teorias Instrumentais (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot; 2003).

Ao nível da operacionalização da Responsabilidade Social na empresa, apenas algumas questões se relacionam com a variável aqui analisada (nomeadamente as variáveis que dizem respeito à divulgação externa das acções de Responsabilidade Social por parte da empresa e ao seu investimento socialmente responsável) não nos sendo possível estabelecer nenhum tipo de padrão. O mesmo referimos em relação à operacionalização da Responsabilidade Social em geral. A este nível, apenas importa referir que quem concorda com o facto de a lei ser suficiente para a prática da Responsabilidade Social discorda com o facto de a sociedade estar consciencializada para a importância das acções socialmente responsáveis. Já quem discorda com essa variável, discorda também com o facto de as empresas estarem abertas à prática da Responsabilidade Social.

Relativamente à categoria de análise que diz respeito à responsabilidade legal e social, vemos que quem tende a discordar com o facto do cumprimento da lei ser suficiente no âmbito da Responsabilidade Social, tende a discordar com o facto das práticas legais não serem necessárias no mesmo âmbito. Ou seja, estes sujeitos são da opinião de que a lei é condição necessária mas não suficiente para a prática da Responsabilidade Social, posição que encontra eco nas teorias de vários autores que encaram a lei como sendo uma das responsabilidades das empresas (Carroll, 1998; Carroll e Schwartz, 2003). Aliás, esta posição enquadra-se no nosso modelo, o qual preconiza que o cumprimento da lei é uma das condições necessárias para a prática da Responsabilidade Social, a qual, para existir, necessita de ir para além da lei.

Por fim, relativamente à relação desta variável com as questões da cultura, apenas existe relação com a questão relativa à influência da cultura nacional nas práticas socialmente responsáveis das empresas. Aqui vemos que quem tende a concordar com o facto de a lei ser condição suficiente para a prática da Responsabilidade Social, concorda com a maior influência da cultura nacional nas empresas, o que tem uma certa lógica se entendermos a lei é influenciada por esse tipo de cultura (Pava, 1996). Assim, se os sujeitos entendem que as empresas não devem ir para além de um requisito que tem a sua génese na cultura nacional (lei), para serem socialmente responsáveis, é natural que também entendam que este tipo de cultura é a mais influente ao nível organizacional.

Iremos agora apresentar os resultados relativos às associações, com aplicação do teste do Qui-quadrado, entre as questões que estão mais directamente relacionadas com a cultura e com a relação desta com a Responsabilidade Social (6, 8, 18 e 19) (anexo 13)⁵² e, consequentemente, com H1.

Do cruzamento das variáveis *A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura organizacional* com *A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura nacional*, observa-se que, no geral, 55,7% dos indivíduos concordam mais com influência da cultura nacional, com um nível significância inferior a 0,001 ($\chi^2=99,468$; $p=0,000$; $N=185$).

Do cruzamento das variáveis *Empresas que investem em RS por maior influência da cultura organizacional* com a *Empresas que investem em RS por maior influência da cultura nacional*, observa-se que, no geral, 51,9% dos indivíduos

⁵² As questões foram renumeradas após a sua distribuição pelas diversas categorias de análise. Assim, sempre que fizermos referência à numeração original, remeteremos para o anexo 13.

concordam mais com influência da cultura organizacional, com um nível de significância inferior a 0,001 ($X^2(2)=87,957$; $p=0,000$; $N=208$).

Do cruzamento das variáveis *A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes* com a *A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores do país*, observa-se que, no geral, 55,6% dos indivíduos concordam mais com influência da cultura organizacional, com um nível de significância inferior a 0,001 ($\chi^2(x)= 21,876$; $p=0,000$; $N=205$).

Do cruzamento das variáveis *A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes* com *A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores do país*, observa-se que, no geral, 50,5% dos indivíduos concordam mais com influência da cultura organizacional, com um nível de significância inferior a 0,001 ($\chi^2(x)= 32,867$; $p=0,000$; $N=204$).

A análise de dados atrás descrita indica, assim, que as práticas de gestão das empresas – nomeadamente no âmbito da Responsabilidade Social - são mais influenciadas pela cultura organizacional, na opinião dos sujeitos desta empresa.

No entanto, para compreendermos se essa maior influência pode ser explicada pela importância dos valores da liderança, dentro da empresa, efectuamos o teste do Qui-quadrado de independência entre a variável *A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura organizacional* e a variável *A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes*, tendo obtido um nível de significância de 0,197 ($X^2(2)=6,028$; $p=0,197$; $N=183$).

Tendo procedido ao mesmo exercício, desta vez em relação às empresas de um modo geral, cruzamos a variável *Empresas que investem em RS por maior influência da cultura organizacional* com a variável *A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes*, tendo obtido um nível de significância de 0,007 ($X^2(2)=14,059$; $p=0,007$; $N=205$).

Perante estes resultados, verificamos que no caso desta empresa, e de acordo com a opinião dos sujeitos, a maior influência da cultura organizacional é explicada pela importância atribuída à gestão de topo da empresa, mas isso apenas ao nível geral, já que no caso particular da empresa a influência da liderança não parece ser central no âmbito da Responsabilidade Social.

Em suma, dentro da perspectiva aqui adoptada, esta é uma empresa que se assume como sendo socialmente responsável, sobretudo em termos externos, já que em termos internos a responsabilidade legal impera. Logo, o facto da empresa se debruçar

principalmente em acções de Responsabilidade Social ao nível externo, juntamente com o facto de termos verificado a existência de um discurso instrumental em muitos dos sujeitos, leva-nos a crer que as motivações da empresa são instrumentais (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003). Daí que a empresa possa estar a desenvolver uma técnica de gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999) ou uma estratégia de Marketing (Neto e Froes, 2001) quando, no seu estabelecimento, se refere aos seus funcionários como sendo um dos *stakeholders* privilegiados da sua conduta socialmente responsável sendo que, na verdade, grande parte das acções direccionadas para este grupo de *stakeholders* são de natureza obrigatória. Além disso, não podemos esquecer que os estabelecimentos são ferramentas que muitas vezes são utilizadas ao serviço da gestão de impressões, pois representam uma fonte de informação constante das organizações em relação aos seus públicos, nomeadamente no que diz respeito às suas acções de âmbito social (Connolly-Ahern e Broadway, 2007). Esta constatação também é válida no âmbito da confusão aqui detectada entre responsabilidade legal e Responsabilidade Social. Com efeito, embora a empresa esteja efectivamente acima do nível da responsabilidade legal do nosso modelo, o facto é que existe uma tendência a assumir certas acções de natureza obrigatória como sendo acções socialmente responsáveis, o que se confirma a partir de várias acções que são referidas na grelha, nos questionários e nas entrevistas, as quais são de cariz obrigatório mas que a empresa apresenta como sendo do âmbito da Responsabilidade Social. Também aqui nos podemos questionar até que ponto a empresa não estará a gerir impressões, tendo consciência dessa situação - o que se justifica pelas motivações instrumentais detectadas - mas também podemos observar que existe uma confusão efectiva entre os conceitos aqui destacados, já que uma parcela dos sujeitos refere que a lei é uma condição suficiente para a Responsabilidade Social, ou seja, para alguns sujeitos existe uma tendência para confundir Responsabilidade Social com lei, o que pode ter a sua origem na tendência para confundir ética com lei (Blecher, 2004).

Relativamente à questão da cultura, vemos que a empresa possui uma visão favorável à maior influência da cultura organizacional, nas práticas de gestão das empresas (Schein, 1985; Pothukuchi et al, 2002; Hemingway e MacLagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005; Genest, 2005), não sendo esta tendência verificada apenas no seu

caso particular, no que diz respeito à Responsabilidade Social. A este nível, poderemos verificar que o investimento no meio ambiente foi uma das principais forças impulsionadoras da Responsabilidade Social na empresa, juntamente com a vocação da sua liderança para causas sociais, pelo que a liderança, por si só, não explica o envolvimento da empresa com acções socialmente responsáveis. Este caso é semelhante ao da empresa A, já que também aqui a Responsabilidade Social foi impulsionada por um factor externo – o contexto ambiental, o que acabou por também conduzir à pressão da sociedade.

Assim, no caso da empresa, o grupo de *stakeholders* que mais influência teve no arranque do processo, foi o meio ambiente, ainda que os beneficiários das acções socialmente responsáveis da empresa tenham sido a generalidade das partes interessadas. Logo, apesar de empresa poder ser considerada como socialmente responsável sobretudo numa óptica externa, os *stakeholders* envolvidos nesse processo são de natureza interna e externa, tendo tido um papel essencial no desenvolvimento da política de gestão social por parte da empresa (Freeman e Reed, 1983; Carroll, 1991; Donaldson e Preston, 1995; Athinkson e Waterhouse, 1997).

No entanto, devemos ser cuidadosos ao falar em Responsabilidade Social no campo ambiental – área bastante regulamentada - pois não ficou evidente se a empresa vai ou não para além daquilo que a lei determina nessa área. Contudo, observamos a existência de acções de Responsabilidade Social externa dirigidas à comunidade, pelo que podemos concluir que a necessidade de reconverter a situação ambiental foi um dos principais pontos de partida para as acções socialmente responsáveis da empresa, mas o seu principal destinatário actual e efectivo é a comunidade, como evidenciam os projectos *Empresa B na Escola*, *Natal se Fome*, *Campanha do Agasalho* ou *Projecto Mantiqueira*.

De resto, podemos observar que as acções socialmente responsáveis levadas a cabo pela empresa não seguem um critério rigoroso, mas partem sobretudo da influência do *stakeholder* comunidade.

Assim, este caso particular permite-nos verificar que, embora a cultura organizacional possa ser mais influente do que a cultura nacional, nomeadamente no âmbito das práticas de gestão em geral, essa circunstância não se verifica no caso da Responsabilidade Social da empresa nem é necessariamente explicada pela importância dos valores da liderança, como afirmam alguns autores (Hemingway e MacLagan, 2004). No entanto, apesar as opiniões dos sujeitos, transmitidas pelos questionários,

verificamos no discurso de alguns entrevistados que a força da liderança está muito relacionada com a força da cultura organizacional.

Porém, a cultura pode-nos ajudar a compreender a forma como a Responsabilidade Social é encarada e, neste caso, apesar de terem sido apontadas características negativas à empresa, podemos verificar que esta possui mais características organizacionais positivas, pelos menos sob o ponto de vista dos sujeitos. E é precisamente em algumas dessas características positivas apontadas que a empresa encontra suporte para ser considerada socialmente responsável. Falamos aqui, sobretudo, da Responsabilidade Social e ambiental, da solidariedade e da sustentabilidade, que foram algumas das características organizacionais referidas na empresa.

Contudo, esta situação não encobre o facto de existirem acções de responsabilidade legal, que são assumidas como sendo acções de Responsabilidade Social e de existir quem confunda ambos os tipos de acções, a partir dos conceitos que estão nas suas bases. Se essa confusão nos permite verificar que, em alguns casos, as acções são deturpadas de forma involuntária, pela demonstração do puro desconhecimento do facto da lei ser condição necessária, mas não suficiente, para a Responsabilidade Social (Carroll, 1979; Carroll e Schwartz, 2003), noutros casos verificamos que existe um discurso instrumental, que se baseia nos benefícios da imagem e em razões que partem da própria sobrevivência organizacional, podendo os sujeitos deturpar de forma propositada o conceito de Responsabilidade Social, em proveito próprio. De qualquer modo, de forma mais ou menos consciente, ambos os casos conduzem a uma gestão de impressões, ainda que na primeira situação referida essa situação ocorra de forma menos intencional (Grove e Fisk; 1989; Rosenfeld; 1997) e na segunda situação ela tenha por base acções conscientes (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Assim, de acordo com o nosso modelo, a empresa poderá ser incluída no segundo nível da pirâmide, isto é, no nível da Responsabilidade Social, pois desenvolve efectivamente acções socialmente responsáveis (ainda que sobretudo de âmbito externo), sendo a sua maior influência, em termos das suas práticas de gestão em geral, a cultura organizacional, mas no âmbito da Responsabilidade Social o mesmo já não ocorre, já que os sujeitos sugerem uma maior influência da cultura nacional. Porém,

observamos que, mais do que a cultura nacional, foi o contexto ambiental que influenciou a Responsabilidade Social da empresa.

Seguidamente apresentaremos o Caso da empresa c.

4.1.3. Empresa C

Esta empresa situa-se em Paio Pires, no Seixal. A sua história “confunde-se” com a história da Siderurgia Nacional, uma vez que foi dessa organização que ela surgiu. A Siderurgia Nacional, inaugurada em 1961, com a instalação da Fábrica de Produtos Longos do Seixal, foi complementada, em 1969, pela Fábrica de Produtos Planos. Nacionalizada em 1975, a Siderurgia Nacional iniciou, desde 1985, a caminhada para a reprivatização, com o marco importante da cisão, em Abril de 1994, em SN-Serviços, SN-Longos e SN-Planos, sendo dessa cisão que surgiu esta empresa. Quanto ao desenvolvimento da actividade da empresa, destacamos o ano de 2003, que foi marcado por uma crise económica, o que levou à implementação de uma política restritiva em termos de investimento e despesas, tendo sido dada prioridade às acções voltadas para o meio ambiente e segurança. Porém, o último quadrimestre de 2003 revelou-se bastante positivo. Ainda em 2003, a empresa A adquiriu 50% do controlo accionista desta empresa e três anos depois viria a adquirir os restantes 50 %, assumindo o controlo de 100 % do seu capital.

No caso desta empresa, no que diz à **análise do seu estabelecimento**⁵³ (ao qual se tem acesso exclusivamente a partir do estabelecimento da empresa A), neste não é feita referência específica à área da Responsabilidade Social, sendo o foco da empresa mais direccionado para a Qualidade, Segurança e Ambiente. De resto, a empresa refere estar certificada pela norma ISO 9001.

Em relação à **análise documental**, esta empresa não publica Relatórios Sócio-Ambientais, mas apenas Relatórios de Contas anuais. Deste modo, foi-nos disponibilizada pouca informação relativa ao investimento social e ambiental da empresa, a qual foi compilada a partir dos relatórios enviados (2002, 2003 e 2004) e de alguns exemplares da Revista Aço Azul (2002, 2004 e 2005), uma publicação semestral da empresa. Relativamente ao ano de **2002**, destacam-se algumas acções como o patrocínio desportivo ao Paio Pires Futebol Clube, a Festa de Natal, dirigida aos funcionários e familiares, a criação do Departamento de Segurança, Higiene e Saúde e a

53 Dada a necessidade de mantermos o anonimato das instituições analisadas, não serão revelados os respectivos estabelecimentos.

organização das primeiras Jornadas de Segurança. Em relação às questões ambientais, o destaque foi para a solicitação de uma auditoria ambiental.

No que diz respeito ao ano de **2003**, ano que marcou a entrada da empresa A no controle accionista desta empresa, os investimentos anteriores da empresa em termos sociais continuaram a ser desenvolvidos, destacando-se neste ano a criação e aplicação gradual de um código de ética e a implementação de um sistema de gestão de gastos mais eficaz. No entanto, a este nível importa referir que a criação de um código de ética por si só não implica que a empresa o siga (Weaver, Treviño e Cochran, 1999). Contudo, mesmo não sendo levados a sério, os códigos de ética podem sempre transmitir a determinados funcionários um certo incentivo para agir de forma ética ou podem funcionar como um travão perante determinados comportamentos antiéticos, apenas pelo efeito psicológico que a sua exposição transmite. Talvez por isso haja autores que considerem ser sempre positivo a criação de um código de ética, muito embora o ideal é que o mesmo seja realmente incorporado na política de gestão da empresa, passando por todos os funcionários, desde a base até ao topo (Frankel, 1989; Tucker, Stathakopoulos e Patti, 1999; Schwartz, 2002).

Ainda em relação ao ano de 2003, sob o ponto de vista sócio-laboral, a nova Direcção introduziu uma prática de comunicação directa com todos os funcionários e, no âmbito do sistema de gestão de carreiras, iniciou a validação das competências individuais face aos requisitos funcionais. Na área da formação profissional, iniciou-se um projecto de avaliação da eficácia da formação e o destaque do plano desenvolvido foi para a área da Segurança e para a concretização de um programa plurianual de *management*/liderança, abrangendo todos os níveis hierárquicos. Quanto ao Meio Ambiente, os documentados fornecidos pela empresa, no que respeita ao ano de 2003, nada referem a esse respeito.

Em **2004** foi alcançada a Certificação de Qualidade, com a norma ISO 9001. Quanto a outros contributos sociais, elencados a partir da análise do Relatório de Contas da empresa, destaque-se o investimento na formação e na gestão de carreiras. A política de comunicação também foi incrementada, no sentido de se reforçar o diálogo directo entre as chefias e os colaboradores, o que contribuiu para a progressiva redução dos níveis de chefia e para a simplificação da estrutura hierárquica. Foi, ainda, destacada a acção sistemática da empresa, no sentido de promover na área industrial um alinhamento de valores, atitudes e comportamentos organizacionais, com o objectivo de melhorar a coesão interna e o comprometimento com os objectivos da organização.

Incrementou-se, também, uma política de estágios curriculares e profissionais, no âmbito da rede de relações que a empresa mantém com algumas instituições de ensino e de formação. Outras iniciativas dizem respeito à já tradicional Festa de Natal e às visitas estudantis à empresa, as quais se espalharam pelo ano todo. Relativamente às responsabilidades ambientais da empresa, item pela primeira vez formalizado num documento organizacional (Relatório de Contas), a empresa investiu cerca de 799.500 Euros ao longo de 2004, no tratamento e evacuação de resíduos, na gestão e conservação da ETAR, em produtos químicos e de processo e numa auditoria e consultoria ambiental.

No que diz respeito a **2005**, o destaque foi a inauguração do novo portal da empresa, o qual se apresenta mais bem estruturado e com informações mais completas, ainda que apenas no âmbito da Segurança, Qualidade e Ambiente. O objectivo foi, pois, melhorar a comunicação da empresa com o público em geral. Outro destaque de 2005 diz respeito à visita de Bispo de Setúbal às instalações da empresa, o qual se manifestou satisfeito com a evolução favorável da empresa, tanto ao nível da produção, como em relação à preocupação da Direcção com a segurança, ambiente e qualidade. O ano de 2005 foi, ainda, o ano da realização da 2ª Semana da Segurança, Qualidade e Ambiente. Quanto aos investimentos em meio ambiente, na documentação que nos foi fornecida para o ano de 2005, nada consta a esse respeito.

Assim, no âmbito da análise documental, a empresa não possui práticas expressivas de Responsabilidade Social, isto é, não possui projectos sólidos ou sistematizados a esse nível (como ocorre no caso das empresas A e B), embora desenvolva algumas acções sociais de natureza voluntária (com destaque para a implantação de um código de ética e para a obtenção da ISO 9001). No entanto, relembramos o facto de não estarmos a analisar aqui relatório sócio-ambientais.

Quanto à **grelha** (anexo 26), os dados fornecidos pela empresa, permitem-nos chegar às seguintes conclusões: dos 76 itens da grelha, a empresa preencheu 33, ou seja cerca de 43%. Em relação ao corpo funcional, entre 2002 e 2005 a empresa diminuiu o número total de funcionários, tendo diminuído o número de efectivos e de contratados, mas aumentado o número de terceirizados. O número total de mulheres manteve-se mais ou menos estável, muito embora a sua posição em cargos de chefia seja bastante reduzida na empresa. A empresa mostrou possuir, ainda, um número muito reduzido de pessoas com deficiência física e/ou intelectual, não possuindo funcionários de origem não caucasiana. Quanto ao número de demitidos e contratados, embora ao longo destes

quatro anos as demissões tenham vindo a diminuir (à excepção de 2003 para 2004, quando aumentaram) e as admissões a aumentar (entre 2002 e 2003), o número total de demitidos foi superior ao de contratados, o que vai ao encontro da redução do número total de funcionários da empresa nestes quatro anos. No que diz respeito às diferenças salariais, a variação entre a maior e a menor remuneração da empresa, ronda os 3,7%, não tendo havido grandes oscilações a esse nível entre 2002 e 2005. Em relação ao número total de acidentes de trabalho, houve uma diminuição bastante acentuada, sobretudo após 2003. No que se refere aos benefícios do corpo funcional, houve uma diminuição progressiva do investimento em praticamente todos eles, o que talvez se deva à diminuição de funcionários ao serviço da empresa.

Relativamente ao investimento externo, nomeadamente na Comunidade, as áreas privilegiadas foram a Educação (com um aumento entre 2002 e 2003 e uma quebra total em 2004 e 2005), o Desporto (com investimento apenas em 2002), a Cultura (com um grande acréscimo entre 2003 e 2004 e uma grande quebra em 2005), a Segurança e Defesa Civil (com um acréscimo entre 2003 e 2004 e uma quebra em 2005), Doações (com um acréscimo entre 2003 e 2004 e uma quebra acentuada a partir de 2004) e os Programas de Estágios (com um grande aumento a partir de 2003). Em relação aos padrões éticos e socialmente responsáveis para a selecção de fornecedores, a empresa começou a levar isso em consideração após 2003.

No que diz respeito ao investimento no Meio Ambiente, houve uma quebra entre 2002 e 2003 e um grande aumento a partir de 2004 (embora com uma ligeira quebra em 2005). A partir de 2004, a empresa começou a considerar as práticas de respeito pelo ambiente na contratação dos seus fornecedores.

Analisando, agora, aquilo que pode ser ou não considerado Responsabilidade Social, vemos que as informações relativas aos pontos 2 e 3 dizem respeito a áreas regulamentadas por todos os documentos utilizados neste estudo (CT, CRP, outras normas e legislação europeia), que legislam acerca da não discriminação em função de sexo, idade ou raça e protegem o cidadão com deficiência. Quanto aos benefícios do corpo funcional (alimentação, encargos sociais, segurança e medicina e formação profissional), a mesma legislação atrás referida também considera esses itens. Os impostos também são de natureza obrigatória. No que diz respeito aos indicadores de natureza externa, nomeadamente aqueles que se referem à comunidade, a empresa declara investimentos em educação, desporto, cultura, segurança e defesa civil, programas de estágios e doações, que não possuem natureza obrigatória, muito embora

com os apoios à cultura e com as doações a empresa consiga arrecadar benefícios fiscais. De resto, as acções que declara em matéria de meio ambiente, também estão regulamentadas.

Assim, no âmbito da grelha, vemos que a empresa evidencia possuir algumas acções de Responsabilidade Social, mas ao nível externo, sendo que as restantes acções se enquadram num contexto de responsabilidade legal, o que se poderá dever a diversos factores, entre os quais estratégias de Marketing (Neto e Froes, 2001) ou gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Deste modo, à semelhança do que aconteceu nos casos anteriores, a partir da análise da grelha podemos observar que a empresa assume algumas das suas acções de responsabilidade legal como sendo acções de Responsabilidade Social, sobretudo ao nível interno. Essa situação pode dever-se a uma pura dificuldade em distinguir ambos os conceitos – dificuldade essa que pode ter a sua origem na tendência em confundir lei com ética (Blecher, 2004) - ou a uma estratégia propositada por parte da empresa, que pretende passar para o exterior uma imagem deturpada da realidade, que lhe seja mais favorável perante os seus *stakeholders* (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Relativamente às **entrevistas**⁵⁴, foram entrevistados os representantes dos seguintes departamentos: Departamento de Produção, Serviço de Apoio ao Cliente, Direcção de Operações, Direcção, Departamento de Gestão da Informação, Departamento Financeiro, Departamento de Qualidade Segurança e Ambiente e Departamento de Recursos Humanos / Comunicação.

Começando com a classe temática da Responsabilidade Social, no que diz respeito à categoria que tem por base o conceito em si, verificamos a presença maioritária de definições de natureza integrativa (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003):

⁵⁴ Os resultados específicos desta análise de conteúdo poderão ser vistos com maior pormenor no anexo 27.

“A empresa deve ter uma responsabilidade que vai além da criação de emprego e da sua manutenção, isto é, deve criar boas condições de trabalho às pessoas, para elas se sentirem com motivação para virem trabalhar com algum prazer, pois isso não é muito normal. Para além desta responsabilidade, as empresas têm uma relação para dentro, mas também com a comunidade envolvente, colectividades, movimentos associativos, questões ambientais e pode ir a um círculo mais alargado, onde a Responsabilidade Social de uma empresa possa chegar a populações mais alargadas.” (Departamento de Recursos Humanos / Comunicação, M, 56 anos)

No entanto, o conceito político também está aqui presente, ainda que em menor escala (Mcguire, 1963; Davis, 1973; Davis e Blomstrom, 1975; Hay, Gray e Gates, 1976; Altman, 1998; Waddock e Smith, 2000; Maignan e Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Warhurst, 2001; Wood e Lodgson, 2002; Matten, Crane e Chapple, 2003; Hemphill, 2004; Peterson, 2004).

Assim, os sujeitos possuem, sobretudo, uma visão integrativa da Responsabilidade Social, isto é, uma visão que se baseia numa interacção abrangente com os vários *stakeholders*, pois é dessa interacção que depende a sobrevivência organizacional.

No âmbito da operacionalização da Responsabilidade Social na empresa, os sujeitos estão todos de acordo em relação ao facto da empresa possuir uma estrutura de Responsabilidade Social bem definida.

No que diz respeito à motivação da Responsabilidade Social na empresa, os sujeitos referem-se, sobretudo, à motivação instrumental, assente na necessidade que a empresa teve de promover acções sociais em prol do benefício próprio (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003), como ilustra o seguinte discurso:

“Se nós ajudamos os bombeiros (...) amanhã se tivermos um problema é evidente que os bombeiros estarão mais bem preparados para nos vir acudir.” (Departamento de Recursos Humanos / Comunicação, M, 56 anos)

Assim, no caso da empresa, uma das principais motivações da empresa para investir em acções socialmente responsáveis, parece ser a consciência de que o desenvolvimento do meio envolvente é positivo para a própria empresa (Carroll, 1980).

Quanto às acções sociais da empresa, os projectos referidos são alguns dos que já foram focados na análise documental. Porém, destacam-se as acções que são legais,

mas aqui assumidas como sendo socialmente responsáveis: não poluir o meio ambiente, higiene e segurança, formação profissional e pagamento do salário normal.

No âmbito dos critérios de escolha das acções sociais da empresa, a empresa escolhe as acções em que investe em função do critério das carências ou necessidades detectadas:

“A gente tem um programa de levantamento de necessidades, todas as segundas, quartas e sextas. Isto nem sempre funciona mas a gente esforça-se para que as coisas evoluam e as pessoas não se sintam inibidas com as coisas que querem apresentar.” (Departamento de Qualidade Segurança e Ambiente, F, 32 anos)

Passando agora à classe temática da responsabilidade legal, relativamente à categoria que tem por base a relação da Responsabilidade Social com a responsabilidade legal ao nível geral, a maioria dos discursos entendem a lei como insuficiente (enquadrando-se nas Teorias Éticas: Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002), como podemos ver nas seguintes falas, e que se referem a uma visão mais geral e à empresa em si, respectivamente:

“Primeiro é necessário cumprir o que está na lei. A lei existe e ela tem que ser cumprida. Agora, a Responsabilidade Social de uma empresa pode ser muito mais alargada do que estar na lei.” (Direcção, M, 52 anos)

“Ficar só pela lei, pode ser que traga algumas relações de conflito que não são as melhores para a empresa. Tem que haver um equilíbrio e há uma responsabilidade grande nesse equilíbrio que vai além do que está na lei.” (Departamento de Produção, M, 29 anos)

No entanto, referimos o facto de os mesmos sujeitos que não evidenciaram confusão entre os conceitos de lei e Responsabilidade Social, referiram algumas acções de âmbito legal, como sendo de âmbito socialmente responsável, nomeadamente: não poluir o meio ambiente, higiene e segurança, formação profissional e pagamento do salário normal, o que pode evidenciar uma certa tendência à gestão de impressões, de forma consciente e propositada (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Por fim, no âmbito da classe temática da cultura, começando pela comparação entre a cultura nacional e a organizacional, ao nível geral, no que diz respeito à influência que ambas representam, podemos verificar que a maior influência da cultura organizacional reúne a maioria das opiniões em torno de si (Schein, 1985; Pothukuchi et

al, 2002; Hemingway e MacLagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005; Genest, 2005), sendo um exemplo disso as seguintes falas:

“Eu acho que vai por liderança, tem que ir por liderança.” (Direcção, M, 52 anos)

“A liderança normalmente decide.” (Departamento de Recursos Humanos / Comunicação, M, 56 anos)

No entanto, não existe unanimidade em torno da maior influência da cultura organizacional, já que um sujeito se manifesta como sendo mais favorável à cultura nacional e dois exprimem-se a favor da influência idêntica de ambos os tipos de cultura.

Fazendo este mesmo exercício, mas agora no que diz respeito à comparação entre a cultura nacional e a organizacional no caso da Responsabilidade Social, a maior influência da cultura organizacional possui a preferência de todos os sujeitos, sendo um exemplo disso a seguinte fala:

“Neste caso é mais forte a liderança, pois a vontade tem que ser de dentro para fora e como tal tem que vir da nossa gestão de topo, que define a missão da empresa, o que se pretende, qual o nosso modo de estar no meio em que nos inserimos. Pode haver muitas chamadas do exterior, nós empresa sermos requisitados para determinadas situações e isso tem o seu peso, mas se não houver uma vontade interna de fazer, de colaborar, de participar, de tomar uma acção positiva nessa área, nada se poderia fazer. Por isso o peso interno terá que ser maior para que as coisas se concretizem. Não basta sermos requisitados para, também temos que ter vontade de.” (Serviço de Apoio ao Cliente, F, 48 anos)

No que diz respeito à empresa, isto é, à influência da cultura nacional e organizacional na empresa, as opiniões dividem-se entre a maior influência da cultura organizacional e a influência semelhante dos dois tipos de cultura.

Por fim, no âmbito das características culturais elencadas, destacamos aquelas que foram mais mencionadas e as que poderão explicar os comportamentos mais ou menos socialmente responsáveis por parte da empresa.

Assim, no âmbito das características nacionais, foram mencionadas o espírito de luta, a responsabilidade, a solidariedade, a dedicação e adaptabilidade. Porém, destacamos aqui a responsabilidade e solidariedade como sendo as características nacionais referidas que mais poderão conduzir a comportamentos socialmente responsáveis. Em termos negativos, não foi referida nenhuma característica numa quantidade que mereça aqui destaque, nem foi mencionada nenhuma característica que

consideramos estar directamente relacionada com a prática/ausência da Responsabilidade Social.

Relativamente às características organizacionais, a única positiva que foi mencionada foi a dedicação. Em termos negativos, foram referidas sobretudo o desenrasque e a desorganização. Mas não foi mencionada nenhuma característica que consideramos estar directamente relacionada com a prática/ausência da Responsabilidade Social.

Podemos ver, também, que as características do português enquanto cidadão se transferem para as características do português enquanto trabalhador, o que reflecte alguma passividade, já que a maioria desses traços são negativos e parece não haver muita vontade de os contrariar no seio da actividade organizacional. Além disso, é evidente a tendência para o derrotismo e para o pessimismo, o que se expressa de forma clara no maior de número de características negativas aqui apontadas.

Por último, no que diz respeito às características da empresa, a melhoria contínua, o foco no ambiente e o foco nos resultados foram as mais referidas, não tendo sido referida nenhuma característica negativa.

De um modo geral, não foram identificadas características que possam explicar o porquê das motivações mais instrumentais no âmbito da Responsabilidade Social, nem o porquê de, muitas vezes, as acções regulamentadas serem percebidas/“vendidas” como acções socialmente responsáveis por parte das empresas.

Vejamos, em seguida, quais foram os resultados obtidos a partir dos **questionários**. Antes de iniciar a análise, referimos que foram enviados 50 questionários, tendo sido devolvidos 41, distribuídos pelos seguintes departamentos:

- GI - Gestão da Informação: 1/1
- UA - Unidades Auxiliares: 1/1
- APR – Aprovisionamentos: 2/2
- MI - Manutenção e Investimentos: 5/5
- SEC DIR - Secretária Direcção: 2/1
- SAC - Serviço de Apoio ao Cliente: 4/3
- QA – Qualidade: 2/2
- FIN – Financeiro: 3/3
- VEN – Vendas: 1/1
- QSA - Qualidade, Segurança e Ambiente: 1/1

- DOP - Director de Operações: 1/1
- RH - Recursos Humanos: 2/2
- PRD – Produção: 25/18

Comecemos, então, pelas **questões abertas** deste instrumento de pesquisa, cujos resultados da análise de conteúdo poderão ser vistos com maior pormenor no anexo 28.

No âmbito da classe temática da Responsabilidade Social, no que diz respeito ao conceito em si, podemos verificar que o conceito integrativo (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003) é aquele que possui mais referências, seguindo-se o conceito instrumental (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003) e o conceito político (Mcguire, 1963; Davis, 1973; Davis e Blomstrom, 1975; Hay, Gray e Gates, 1976; Altman, 1998; Waddock e Smith, 2000; Maignan e Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Warhurst, 2001; Wood e Lodgson, 2002; Matten, Crane e Chapple, 2003; Hemphill, 2004; Peterson, 2004).

No que diz respeito às acções sociais da empresa, destacamos aquelas que, tendo sido aqui destacadas como acções socialmente responsáveis, na verdade são acções de responsabilidade legal: não poluir o meio ambiente, segurança e higiene no trabalho, cumprimento da lei, formação profissional, pagamento atempado de salários, cumprimento da legislação ambiental e obrigações fiscais. Destacamos, ainda, a elevada quantidade com que a primeira acção foi referida (dezanove vezes).

Passando, agora, à classe temática da cultura, no âmbito das características nacionais, destacamos o espírito trabalhador, a flexibilidade e a solidariedade, como as mais referidas. No âmbito daquelas que mais poderão potenciar comportamentos socialmente responsáveis, o destaque vai para a religiosidade, a solidariedade, a responsabilidade e a sensibilidade. Ao nível negativo, as características mais referidas foram o desenrasque, o pessimismo e o comodismo. A falta de consciência social é a característica referida que mais poderá interferir negativamente com comportamentos socialmente responsáveis.

Em relação às características organizacionais, a mais focada é a flexibilidade, sendo a responsabilidade aquela que poderá mais facilmente potenciar comportamentos socialmente responsáveis. Sob uma perspectiva negativa, o imprevisto, a aversão à mudança, a desorganização, a burocracia e o foco no lucro fácil e imediato, são as características que mais vezes foram mencionadas e destacamos a falta de consciência social e ambiental, o incumprimento da lei e a cultura de fuga ao fisco, como sendo as características que se poderão revelar mais prejudiciais no que diz respeito à implementação da Responsabilidade Social.

Por fim, no que diz respeito às características da empresa, a cultura da segurança, a consciência ambiental, a organização e a abertura à mudança, são as mais citadas. Dessas destacamos a consciência ambiental, a responsabilidade e a exigência ética, como sendo aquelas que mais poderão favorecer comportamentos socialmente responsáveis. Numa óptica negativa, a mais citada é o foco no lucro.

Vejamos, agora, que resultados foram obtidos a partir das **questões fechadas** dos questionários. Num primeiro momento, efectuamos um tratamento meramente descritivo dos dados, no sentido de obtermos uma panorâmica geral de cada empresa em relação aos temas abordados. A grelha que se segue ilustra esses resultados:

Tabela 3 - Frequências das respostas da empresa C

Empresa C	D n=41	I n=41	C n=41
A.Vocação empresarial			
• 1.Vocação somente económica	97,3	0,0	2,7
• 2.Vocação económica e social	4,9	0,0	95,1
B.Operacionalização da RS em geral			
• 3.Operacionalização da RS na sociedade	26,8	14,6	58,5
• 4.Operacionalização da RS nas empresas	43,9	17,1	39,0
C.Operacionalização da RS na empresa			
• 5.A empresa tem RS	7,3	7,3	85,4
• 6.Todos os departamentos participam	8,8	5,9	85,3
• 7.Todos os níveis hierárquicos participam	11,8	8,8	79,4
• 8.O funcionário beneficia da RS da empresa	5,7	11,4	82,9
• 9.O funcionário participa na RS da empresa	32,4	23,5	44,1
• 10.O funcionário dá sugestões sobre a RS da empresa	24,2	18,2	57,6
• 11.A empresa divulga a RS internamente	2,9	11,8	85,3
• 12.A empresa divulga a RS externamente	35,3	32,4	32,4
• 13.A empresa dá continuidade aos seus projectos sociais	17,6	32,4	50,0
• 14.A empresa investe mais em RS interna	27,3	15,2	57,6
• 15.A empresa investe mais em RS externa	34,3	20,0	45,7
• 16.A empresa investe de igual forma em RS interna e externa	23,5	29,4	47,1
• 17.A empresa deveria investir mais em RS interna	2,6	7,7	89,7

• 18.A empresa deveria investir mais em RS externa	5,3	15,8	78,9
• 19.A empresa deveria investir de igual forma em RS interna e externa	17,5	15,0	67,5
• 20.A empresa concretiza os objectivos de RS	12,5	47,5	40,0
D.Responsabilidade legal e social			
• 21.Cumprir a lei é condição suficiente para a RS	31,7	4,9	63,4
• 22.Cumprir a lei não é condição necessária para a RS	90,0	5,0	5,0

Assim, no caso desta empresa parece também não haver dúvidas quanto ao facto da vocação de uma empresa não ser apenas económica (97,3%), mas também social (95,1%). Esta visão contraria as Teorias Instrumentais, que defendem que as empresas se devem preocupar apenas com o lucro (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot; 2003).

Ao nível da categoria de análise que diz respeito à Responsabilidade Social em geral, também aqui existe maior concordância com o facto de a sociedade estar mais envolvida com essa temática (58,5%) do que as próprias empresas (39,0%). Além disso, a percentagem de sujeitos que concorda com esse envolvimento por parte das empresas é menor do que a que discorda (43,9%).

Em relação à categoria C, a operacionalização da Responsabilidade Social na empresa parece ser uma realidade, formalizada por 85,4% por respostas a esse favor, o que é ainda reforçado por uma maior presença do que ausência dos seguintes factores: participação de todos os departamentos e níveis hierárquicos no processo, participação essa que ocorre em termos individuais, na medida em que os sujeitos afirmam serem beneficiários das acções da empresa, participarem de forma activa nessas actividades e darem sugestões a esse nível; divulgação, por parte da empresa, das suas acções, ao nível interno e externo (sobretudo interno); comportamento de continuidade face às acções sociais implantadas; investimento da empresa em acções sociais internas e externas (sobretudo internas) e a concretização dos objectivos socialmente responsáveis. Com efeito, grande parte desses itens verifica-se acima da média, de acordo com as respostas dos sujeitos.

No âmbito da categoria de análise que relaciona a responsabilidade legal com a Responsabilidade Social (que está directamente relacionada com H2), recorremos à frequência das respostas às questões 21 e 22 da tabela 3 e verificamos que 63,4% dos sujeitos concordam com o facto do cumprimento da lei ser condição suficiente para uma empresa ser considerada socialmente responsável e 5% acreditam que não é sequer uma condição necessária. Vemos, mais uma vez, que lei e Responsabilidade Social se

confundem, pois alguns actores organizacionais têm dificuldade em distinguir as acções de responsabilidade legal das acções de responsabilidade social.

Uma vez que esta questão é central neste estudo, procuramos verificar se a variável que se refere ao facto da lei ser suficiente para a prática da Responsabilidade Social está associada às restantes variáveis aqui envolvidas, sobretudo às que dizem respeito à cultura. Para isso, recorremos ao teste do Qui-quadrado. Os resultados (anexo 29) apontam para o facto de esta questão estar unicamente associada, de forma significativa, à variável que se refere ao facto da empresa ser socialmente responsável ($p=0,032$). Assim, quem concorda com o facto de a lei ser suficiente no âmbito da Responsabilidade Social, tende a concordar com o facto de a empresa ser socialmente responsável. Daqui concluímos que, mais do que nos casos analisados até agora (empresas A e B), o facto da maioria das respostas apontar para que a empresa seja socialmente responsável não significa que o é na realidade, mas sim que o é aos olhos dos sujeitos, o que significa que estamos na presença de uma técnica de gestão de impressões inconsciente e não demagógica (Grove e Fisk, 1989; Rosenfeld, 1997).

Iremos agora apresentar os resultados relativos às associações, com aplicação do teste do Qui-quadrado, entre as questões que estão mais directamente relacionadas com a cultura e com a relação desta com a Responsabilidade Social (6, 8, 18 e 19) (anexo 13)⁵⁵ e, consequentemente, com H1.

Do cruzamento das variáveis *A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura organizacional* com *A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura nacional*, obtivemos um nível significância de 0,143⁵⁶ ($\chi^2(1)=6,324$; $p=0,143$; $N=32$).

Do cruzamento das variáveis *Empresas que investem em RS por maior influência da cultura organizacional* com *Empresas que investem em RS por maior influência da cultura nacional*, obtivemos um nível significância de 0,676 ($\chi^2(2)=2,329$; $p=0,676$; $N=40$).

Do cruzamento das variáveis *A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes* com *A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores do país*, obtivemos um nível significância de 0,204 ($\chi^2(1)=3,320$; $p=0,204$; $N=37$).

⁵⁵ As questões foram renumeradas após a sua distribuição pelas diversas categorias de análise. Assim, sempre que fizermos referência à numeração original, remeteremos para o anexo 13.

⁵⁶ Utilizamos como critério não apresentar o valor percentual da associação quando p não é significativo, apresentando neste caso, apenas o valor p .

Do cruzamento das variáveis *A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes* com *A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores do país*, observa-se que, no geral, 84,2% dos indivíduos concordam mais com influência da cultura organizacional, com um nível de significância de 0,028 ($\chi^2(1) = 7,930$; $p = 0,028$; $N = 38$).

A análise de dados atrás descrita indica, assim, de um modo geral, que as práticas de gestão das empresas – nomeadamente no âmbito da Responsabilidade Social – não são mais influenciadas pela cultura organizacional, ainda que fora do âmbito da Responsabilidade Social e no caso particular da empresa, a maioria dos sujeitos afirma que a cultura da empresa é mais influenciada pelos valores dos dirigentes do que pelos valores do país.

No entanto, para compreendermos se essa influência pode ser explicada pela importância dos valores da liderança, dentro da empresa, efectuamos o teste de Fisher entre a variável *A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura organizacional* e a variável *A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes*, tendo obtido um nível de significância de 0,054 ($\chi^2(1) = 8,077$; $p = 0,054$; $N = 34$).

Tendo procedido ao mesmo exercício, desta vez em relação às empresas de um modo geral, cruzamos a variável *Empresas que investem em RS por maior influência da cultura organizacional* com a variável *A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes*, tendo obtido um nível de significância de 0,184 ($\chi^2(1) = 3,590$; $p = 0,184$; $N = 39$).

Perante estes resultados, verificamos que no caso desta empresa, e de acordo com a opinião dos sujeitos, a maior influência da cultura organizacional não pode ser explicada pela importância atribuída à gestão de topo da empresa, havendo outros factores que contribuem para isso.

Em suma, dentro da perspectiva aqui adoptada, esta é uma empresa que se assume como sendo socialmente responsável, mas sobretudo em termos externos, já que em termos internos a responsabilidade legal impera (embora sobressaíam algumas acções internas de natureza espontânea, como a ISO 9001). O facto da empresa se debruçar essencialmente sobre acções de Responsabilidade Social ao nível externo, juntamente com o facto de termos verificado a existência de um discurso instrumental em muitos dos sujeitos, leva-nos a crer que as motivações da empresa C são instrumentais (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry,

2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003). Daí que a empresa possa estar a desenvolver uma técnica de gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999) ou uma estratégia de Marketing (Neto e Froes, 2001).

No entanto, neste caso, detectamos uma confusão razoavelmente elevada entre os conceitos de responsabilidade legal e de Responsabilidade Social. Com efeito, embora a empresa esteja efectivamente acima do nível da responsabilidade legal do nosso modelo, o facto é que existe uma tendência a assumir certas acções de natureza obrigatória como sendo acções socialmente responsáveis, o que se confirma a partir de várias acções que são referidas na grelha, nos questionários e nas entrevistas, as quais são de cariz obrigatório mas que a empresa apresenta como sendo do âmbito da Responsabilidade Social. Também aqui nos podemos questionar até que ponto a empresa não estará a gerir impressões, tendo consciência dessa situação - o que se justifica pelas motivações instrumentais detectadas - mas também podemos observar que existe uma confusão efectiva entre os conceitos aqui destacados, já que uma parcela elevada dos sujeitos refere que a lei é uma condição suficiente para a Responsabilidade Social, ou seja, para alguns sujeitos existe uma tendência para confundir Responsabilidade Social com lei, o que pode ter a sua origem na tendência para confundir ética com lei (Blecher, 2004). No entanto, verificamos que, no caso das entrevistas, essa confusão não se evidencia, pois os sujeitos referem que as empresas devem actuar para além da lei mas, logo a seguir, destacam acções de responsabilidade legal como sendo acções de Responsabilidade Social, o que nos leva a acreditar que a retórica é aqui utilizada de forma a favorecer a imagem da empresa Cabral-Cardoso (2006).

Relativamente à questão da cultura, na empresa C não se verifica a maior influência da cultura organizacional nas práticas de gestão das empresas, embora nas entrevistas essa maior influência tenha sido mais destacada, o que acreditamos possa estar relacionado com o facto das pessoas entrevistadas ocuparem cargos de liderança, sendo portanto natural que defendam a maior primazia da cultura organizacional. No entanto, ao nível do instrumento de pesquisa mais representativo – o questionário – a cultura organizacional não se manifesta como sendo mais influente do que a nacional. Essa questão pode estar relacionada com o facto de a empresa ter sido adquirida pela empresa A, o que pode ter feito sobressair determinadas diferenças culturais existentes

em ambos os países, diferenças essas que interferem com a própria cultura organizacional da empresa.

No caso da empresa C não ficou muito claro como é que a empresa iniciou uma gestão mais socialmente responsável, pois os seus projectos vão surgindo conforme as carências. No entanto, nota-se um discurso que apela às vantagens da empresa praticar acções de Responsabilidade Social junto de alguns públicos, sendo exemplo disso o caso dos apoios aos bombeiros. De qualquer forma, vemos que nesta empresa, a questão da Responsabilidade Social está muito ligada à qualidade e ao ambiente, o que se denota desde logo a partir da observação do estabelecimento.

Assim, no caso da empresa C, o *stakeholder* que mais influência tem no processo, parece ser a comunidade, com algumas acções tradicionais, dirigidas a certos grupos, como o clube desportivo e os bombeiros. Quanto ao ambiente, ainda que os beneficiários das acções direccionadas para esse *stakeholder* sejam a generalidade das partes interessadas, não podemos falar propriamente de Responsabilidade Social neste campo, pois não ficou evidente que a empresa vá para além daquilo que a lei determine nessa área. Pelo contrário, os discursos apontam para o cumprimento da legislação ambiental e para a não poluição como as principais acções de Responsabilidade Social de cariz ambiental da empresa, o que evidencia uma vez mais a deturpação desse conceito. Assim, ao centrar a sua acção social sobretudo na comunidade, a empresa não valoriza muito a sua interacção com as restantes partes interessadas, não se aplicando aqui a Teoria dos *Stakeholders* (Dill, 1958; Preston e Post, 1975; Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984; Carroll, 1991; Wood, 1991; Evan e Freeman, 1993; Clarkson et al, 1994; Zadek, 1994, 1997, 1998; Donaldson e Preston, 1995; Athinkson e Waterhouse, 1997; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchel et al, 1997; Hummels, 1998; Key, 1999; Shankman, 1999; Gamble e Kelly, 2001; Stoney e Winstanley, 2001; Kaler, 2003; Phillips et al, 2003; Wilson, 2003).

De resto, podemos observar que as acções socialmente responsáveis levadas a cabo pela empresa C seguem como critério as carências detectadas na comunidade.

Assim, neste caso particular, nem a cultura organizacional se afirmou como a mais influente, nem os valores da liderança se mostraram como sendo os mais influentes no âmbito desse tipo de cultura, tornando este caso o mais distinto de todos os analisados até agora.

No entanto, aqui não há grandes alterações em relação ao facto de existirem acções de responsabilidade legal que são assumidas como sendo acções de

Responsabilidade Social e de existir quem confunda ambos os tipos de acções, a partir dos conceitos que estão nas suas bases. Aliás, neste caso essa confusão é ainda mais proeminente. E se essa confusão nos permite verificar que, em alguns casos, as acções são deturpadas de forma involuntária, pela demonstração do puro desconhecimento do facto da lei ser condição necessária, mas não suficiente, para a Responsabilidade Social (Carroll, 1979; Carroll e Schwartz, 2003), noutros casos verificamos que existe um discurso instrumental, que se baseia nos benefícios da imagem e em razões que partem da própria sobrevivência organizacional, podendo os sujeitos deturpar de forma propositada o conceito de Responsabilidade Social, em proveito próprio. De qualquer modo, de forma mais ou menos consciente, ambos os casos conduzem a uma gestão de impressões, ainda que na primeira situação referida essa situação ocorra de forma menos intencional (Grove e Fisk; 1989; Rosenfeld; 1997) e na segunda situação ela tenha por base acções conscientes (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Logo, de acordo com o nosso modelo, a empresa poderá ser incluída no segundo nível da pirâmide, isto é, no nível da Responsabilidade Social, pois desenvolve efectivamente acções socialmente responsáveis, ainda que, sobretudo, de âmbito externo. Neste caso, não ficou comprovada a maior influência da cultura organizacional, sugerindo que outros factores poderão ter levado os sujeitos a oscilar entre a cultura nacional e a cultura organizacional, como o processo de aquisição do qual a empresa foi alvo.

Seguidamente apresentaremos o caso da empresa D.

4.1.4. Empresa D

Esta empresa é uma sociedade anónima, actualmente de capitais maioritariamente públicos, vocacionada para a construção e reparação naval. Situa-se em Viana do Castelo e foi criada em Junho de 1944, por incentivo do Governo, que pretendia um desenvolvimento e modernização da frota de pesca portuguesa de longo alcance. Os primeiros sócios foram técnicos de construção naval do porto de Lisboa associados a empresas do ramo da pesca do bacalhau. A empresa começou por se dedicar essencialmente à construção de navios de pesca de longo curso. Posteriormente o seu leque de construções foi-se alargando para navios de outro tipo, incluindo desde *ferry-boats* a navios de guerra. Em Maio de 1949, a empresa foi constituída em Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada (S.A.R.L.). Em 1971, um famoso

grupo empresarial assumiu uma posição maioritária no capital da empresa e foi elaborado um Plano Director de Desenvolvimento a ser cumprido em duas fases, das quais, a primeira, foi praticamente realizada. No entanto, a situação de crise internacional surgida e acentuada a nível nacional em 1974 impediram que a segunda fase deste plano fosse levada para diante. Em 1975 a empresa foi nacionalizada, passando a ser uma empresa pública. Em 1991, foi transformada em sociedade anónima, mas mantendo-se o Estado como seu principal accionista. Destaque-se, ainda, a crise técnica que a empresa viveu, a qual se vinha agravando desde 2001. Com efeito, a empresa fechou o ano de 2003 com 29 milhões de prejuízos e o ano de 2004 com 12 milhões. Porém, em 2005, a empresa conseguiu ultrapassar o fantasma da falência, não só devido a uma reestruturação dos seus capitais próprios, como também por conta das encomendas para a Marinha portuguesa, que ascenderam a 500 milhões de euros

Em relação a esta empresa, no que diz respeito à análise do **estabelecimento**⁵⁷, não é feita qualquer menção à Responsabilidade Social, mas apenas à questão da qualidade, sendo que a empresa afirma estar certificada pela ISO 9001.

No que respeita à **análise documental**, esta empresa não forneceu documentos, alegando não estar autorizada a isso, muito embora os documentos solicitados fossem de divulgação pública.

Em relação à **grelha** (anexo 30), podemos começar por observar, que, dos 76 indicadores, a empresa preencheu 65, ou seja, cerca de 86%, o que lhe confere a maior taxa de preenchimento entre as quatro empresas, ainda que muitos desses indicadores não indiquem qualquer investimento por parte da empresa. Em relação ao número de efectivos, a empresa vem diminuindo esse número desde 2002. Já os contratados diminuíram entre 2002 e 2004 e aumentaram em 2005. O número de mulheres, de funcionários acima dos 45 anos e de funcionários com deficiência também diminuiu. As demissões aumentaram, sobretudo no caso dos funcionários com mais de 45 anos. As admissões baixaram entre 2002 e 2004, subindo novamente em 2005. Os acidentes de trabalho subiram de 2002 para 2003, baixando novamente a partir daí. Em relação aos benefícios do corpo funcional (alimentação, previdência privada, formação técnico-profissional, educação para os filhos dos funcionários, benefícios para ex-funcionários, e centros de recuperação), os investimentos mantiveram-se mais ou menos semelhantes ao longo dos quatro anos, com ligeiras oscilações, sendo a maior oscilação no caso dos

57 Dada a necessidade de mantermos o anonimato das instituições analisadas, não serão revelados os respectivos estabelecimentos

centros de recuperação, cujo investimento subiu consideravelmente entre 2002 e 2003 e depois foi diminuindo. A partir daí, a empresa afirma não investir mais, sendo que no caso da comunidade o investimento é mesmo nulo (pois a empresa foca isso) e no caso do meio ambiente, a grelha não chegou a ser preenchida.

Vemos, assim, que à semelhança do que ocorreu nos casos anteriores, a grande maioria dos investimentos internos da empresa estão regulamentados, à excepção dos pontos 8.9 e 9.2. (de natureza interna). Em termos externos, não existem referências, já que a empresa não completou a grelha a esse nível.

Assim, podemos observar que a empresa assume muitas das suas acções de responsabilidade legal como sendo acções de Responsabilidade Social. Essa situação pode dever-se a uma pura dificuldade em distinguir ambos os conceitos – dificuldade essa que pode ter a sua origem na tendência em confundir lei com ética (Blecher, 2004) - ou a uma estratégia propositada por parte da empresa, que pretende passar para o exterior uma imagem deturpada da realidade, que lhe seja mais favorável perante os seus *stakeholders* (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Relativamente às **entrevistas**⁵⁸, responderam às questões os representantes dos seguintes departamentos⁵⁹: Direcção de Produção, Direcção de Recursos Humanos, Gabinete de Assessoria Jurídica e Serviço de Formação e Imagem.

Começando com a classe temática da Responsabilidade Social, no que diz respeito à categoria que tem por base o conceito em si, verificamos a presença de definições de natureza integrativa (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003), seguindo-se a natureza política (Mcguire, 1963; Davis, 1973; Davis e Blomstrom, 1975; Hay, Gray e Gates, 1976; Altman, 1998; Waddock e Smith, 2000; Maignan e Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Warhurst, 2001; Wood e Lodgson, 2002; Matten, Crane e Chapple, 2003; Hemphill, 2004; Peterson, 2004).

No âmbito do conceito integrativo, destacamos o seguinte discurso:

⁵⁸ Os resultados específicos desta análise de conteúdo poderão ser vistos com maior pormenor no anexo 31.

⁵⁹ Como já foi referido, ficaram de fora os depoimentos dos seguintes departamentos: Gabinete de Gestão da Qualidade, Direcção Administrativa e Financeira e Departamento de Ambiente, Higiene e Segurança.

“É a responsabilidade das empresas na saúde física, mental e qualidade de vida dos seus trabalhadores e de toda a comunidade onde aquelas estão inseridas. É um conceito importante pois ultrapassa a componente produtiva das empresas.” (Gabinete de Assessoria Jurídica, M, 50 anos)

Sob o ponto de vista do conceito político, a fala seguinte ilustra essa natureza:

“É a responsabilidade da empresa com os seus trabalhadores ao nível interno e para com a região em que está inserida em todas as directrizes. Pode atingir níveis muito elevados de importância por ser única na região e como tal tem muita importância na economia local.” (Direcção de Recursos Humanos, M, 49 anos)

Os conceitos instrumentais e éticos não são aqui mencionados. Assim, os sujeitos possuem duas visões distintas do conceito de Responsabilidade Social, sendo que uma delas se baseia numa interacção abrangente com os vários *stakeholders*, pois é dessa interacção que depende a sobrevivência organizacional (visão integrativa) e a outra parte do princípio de que a empresa pode obter poder na sociedade pela importância que adquire, nomeadamente através das acções sociais que desempenha (visão política).

No âmbito da operacionalização da Responsabilidade Social na empresa, os sujeitos estão praticamente todos de acordo em relação ao facto da empresa possuir uma estrutura de Responsabilidade Social bem definida, embora um deles refira que a empresa:

“Não tem bem uma política de Responsabilidade Social bem definida, embora tenha acções regulares.” (Serviço de Formação e Imagem, M, 51 anos)

No que diz respeito à motivação da Responsabilidade Social na empresa, os sujeitos dividem-se entre uma motivação instrumental, em termos gerais (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot; 2003) e entre uma motivação substantiva, ao nível da própria empresa (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002), assente no idealismo da liderança da empresa .

Assim, ao nível da empresa, os sujeitos referem-se a uma vocação natural para a Responsabilidade Social dentro da empresa :

“As acções de Responsabilidade Social desta empresa surgiram devido à vocação natural da empresa para causas sociais.” (Direcção de Produção, M, 57 anos)

Já em termos gerais, a motivação instrumental é aquela que prevalece, como demonstra o seguinte discurso:

“As empresas que investem em acções de Responsabilidade Social fazem-no devido a pressões externas” (Direcção de Recursos Humanos, M, 49 anos)

Vemos, assim, que para os sujeitos, é normal as empresas investirem em Responsabilidade Social por se sentirem pressionadas para tal, querendo agradar aos seus *stakeholders*. No entanto, no caso específico da empresa, parece ter havido uma predisposição naturalmente interna para o envolvimento com acções socialmente responsáveis.

Quanto às acções sociais da empresa, destacam-se as acções que são legais, mas aqui assumidas como sendo socialmente responsáveis: medicina no trabalho e segurança social.

No âmbito dos critérios de escolha das acções sociais da empresa, a empresa parece possuir como critério a influência dos *stakeholders*, nomeadamente do seu corpo funcional, como ilustra a seguinte fala:

“Esta empresa investe mais em acções de Responsabilidade Social relacionadas com os seus funcionários e familiares.” (Gabinete de Assessoria Jurídica, M, 50 anos)

Passando agora à classe temática da responsabilidade legal, relativamente à categoria que tem por base a relação da Responsabilidade Social com a responsabilidade legal ao nível geral, a maioria dos discursos entendem a lei como suficiente (enquadrando-se nas Teorias Instrumentais: Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003), tendência que é contrariada no caso específico da empresa.

Por fim, no âmbito da classe temática da cultura, começando pela comparação entre a cultura nacional e a organizacional, ao nível geral, no que diz respeito à influência que ambas representam, podemos verificar que a maior influência da cultura organizacional reúne a preferência da totalidade dos sujeitos (Schein, 1985; Pothukuchi et al, 2002; Hemingway e MacLagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005; Genest, 2005), sendo um exemplo disso a seguinte fala:

“A Cultura Organizacional não é só reflexo da cultura nacional, ela é essencialmente o resultado de uma gestão específica, logo terá as especificidades inerentes a essa gestão. Aliás, é por isso que a produtividade,

por exemplo, não é por sectores, é por empresas. No sector têxtil, por exemplo, há empresas que fecham e há empresas que são um sucesso.” (Serviço de Formação e Imagem, M, 51 anos)

Fazendo este mesmo exercício, mas agora no que diz respeito à comparação entre a cultura nacional e a organizacional no caso da Responsabilidade Social, a situação mantém-se:

“Esta especificidade empresarial não é só na produtividade, é também na Responsabilidade Social.” (Serviço de Formação e Imagem, M, 51 anos)

No que diz respeito à empresa em si, isto é, à influência da cultura nacional e organizacional na empresa, as opiniões tendem também a favor da maior influência da cultura organizacional.

Por fim, no âmbito das características culturais elencadas, destacamos aquelas que foram mais mencionadas e as que poderão explicar os comportamentos mais ou menos socialmente responsáveis por parte da empresa. Assim, no âmbito das características nacionais, as únicas características positivas que foram destacadas foi a solidariedade e a abertura, sendo a solidariedade uma característica que ajuda a potenciar comportamentos socialmente responsáveis. A desorganização foi a característica negativa mais citada ao nível nacional, não tendo sido mencionada nenhuma característica que consideramos estar directamente relacionada com a prática/ausência da Responsabilidade Social.

Relativamente às características organizacionais, a única característica positiva que foi destacada foi a solidariedade, a qual ajuda a potenciar comportamentos socialmente responsáveis. A desorganização foi a característica negativa mais citada ao nível organizacional. Aqui também não foi mencionada nenhuma característica que consideramos estar directamente relacionada com a prática/ausência da Responsabilidade Social.

Por último, no que diz respeito às características da empresa, o empenho e a capacidade para enfrentar riscos foram as únicas características positivas referidas. A desorganização foi a característica negativa mais referida neste caso. Mais uma vez aqui também não foi mencionada nenhuma característica que consideramos estar directamente relacionada com a prática/ausência da Responsabilidade Social.

De um modo geral, não foram identificadas características que possam explicar o porquê das motivações mais instrumentais no âmbito da Responsabilidade Social em

geral, nem o porquê de, muitas vezes, as acções regulamentadas da empresa serem percebidas/“vendidas” como acções socialmente responsáveis por parte das empresas.

Vemos, assim, que também existe aqui uma forte tendência para as características de índole negativa e isso verifica-se tanto ao nível nacional, como organizacional, como, curiosamente, da própria empresa. Se dúvidas houvesse quanto ao espírito pessimista e derrotista do povo português, esta tendência aqui identificada, por si só, já seria um reflexo desse espírito. Além disso, o facto dos traços culturais negativos da empresa serem superiores aos positivos, demonstra não só um descontentamento por parte dos funcionários (nomeadamente dos que aqui responderam às questões), como demonstra que a empresa não tem uma cultura facilitadora da adopção de comportamentos socialmente responsáveis.

Vejamos, em seguida, quais foram os resultados obtidos a partir dos **questionários**.

Antes de iniciar a análise, referimos que foram enviados 100 questionários, tendo sido devolvidos 37, distribuídos pelos seguintes departamentos⁶⁰:

- GAJU - Gabinete de Assessoria Jurídica: 1/1
- DIRH - Direcção de Recursos Humanos: 10/5
- DIPR - Direcção de Produção: 45/7
- GEPG - Gestão de Projectos: 2/2
- DILI - Departamento de Logística e Sistemas: 8/4
- SEFI - Serviço de Formação e Imagem: 4/3
- DITE - Direcção Técnica: 10/9
- SEC – Secretariado: 1/1
- GAPL - Gabinete de Planeamento: 2/2
- DICM - Direcção Comercial: 3/2
- SESA - Serviço de Segurança e Ambiente: 3/1

Comecemos, então, pelas **questões abertas** deste instrumento de pesquisa, cujos resultados da análise de conteúdo poderão ser vistos com maior pormenor no anexo 32. No âmbito da classe temática da Responsabilidade Social, no que diz respeito ao conceito em si, podemos verificar que o conceito instrumental é aquele que possui mais referências (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry,

⁶⁰ Tal como no caso das entrevistas, também não responderam aos questionários o Gabinete de Gestão da Qualidade e a Direcção Administrativa e Financeira.

2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003), seguindo-se o conceito integrativo (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003) e, por fim, o conceito político (Mcguire, 1963; Davis, 1973; Davis e Blomstrom, 1975; Hay, Gray e Gates, 1976; Altman, 1998; Waddock e Smith, 2000; Maignan e Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Warhurst, 2001; Wood e Lodgson, 2002; Matten, Crane e Chapple, 2003; Hemphill, 2004; Peterson, 2004).

No que diz respeito às acções sociais da empresa, destacamos aquelas que, tendo sido aqui referidas como acções socialmente responsáveis, na verdade são acções de responsabilidade legal: não poluir o meio ambiente, higiene e segurança no trabalho, formação profissional, pagamento de salários, segurança social e seguro de acidentes de trabalho. Destacamos aqui o facto de estas acções serem superiores às acções de Responsabilidade Social propriamente ditas.

Passando, agora, à classe temática da cultura, no âmbito das características nacionais, destacamos a hospitalidade, a solidariedade e a humildade, como as mais referidas. No âmbito daquelas que mais poderão potenciar comportamentos socialmente responsáveis, o destaque vai para a solidariedade e sensibilidade. Ao nível negativo, as características mais referidas foram o desenrasque, a aversão à mudança, o pessimismo e a desorganização. Não foi mencionada nenhuma característica que consideramos estar directamente relacionada com a prática/ausência da Responsabilidade Social.

Em relação às características organizacionais, as únicas características focadas em termos positivos foram a solidariedade e a flexibilidade, sendo novamente aqui a solidariedade referida como potenciadora de comportamentos socialmente responsáveis. Sob uma perspectiva negativa, a desorganização e a falta de ambição são as características mais mencionadas, a partir de uma imensa lista. A cultura de fuga ao fisco e o incumprimento de regras são características que podem ir contra comportamentos socialmente responsáveis.

Por fim, no que diz respeito às características da empresa, o foco na qualidade e a dedicação são as mais citadas. Numa óptica negativa, as mais citadas são a desorganização e a burocracia, sendo a desresponsabilização aquela que apontamos como sendo prejudicial à proliferação da Responsabilidade Social. Novamente aqui

vemos a primazia dos traços negativos da cultura, o que é um sinal do pessimismo e negativismo dos portugueses. Quanto à empresa em si, à semelhança do que ocorreu no caso das entrevistas, os funcionários parecem ter mais aspectos negativos do que positivos para salientar, o que demonstra um descontentamento em relação à cultura da empresa e um cenário pouco favorável à implantação de comportamentos socialmente responsáveis.

Assim, no caso desta empresa, várias acções regulamentadas são percebidas/“vendidas” como acções socialmente responsáveis. Esta circunstância verificou-se aqui, na medida em que foram referidas acções legais como sendo acções de Responsabilidade Social, situação que pode ter origem numa mera confusão entre conceitos, o que faz com que os sujeitos façam uma gestão impressões de forma mais inconsciente e não intencional (Grove e Fisk; 1989; Rosenfeld; 1997), ou pode ter por base essa mesma técnica de gestão de impressões, mas de forma propositada e consciente, perspectivando ganhos de natureza instrumental (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999). No entanto, independentemente do motivo que está por detrás da situação descrita, o facto é que ela ocorre, havendo então muitas acções legais que são apresentadas como acções socialmente responsáveis.

Vejamos, agora, que resultados foram obtidos a partir das **questões fechadas** dos questionários. Num primeiro momento, efectuamos um tratamento meramente descritivo dos dados, no sentido de obtermos uma panorâmica geral de cada empresa em relação aos temas abordados. A grelha que se segue ilustra esses resultados:

Tabela 4 - Frequências das respostas da empresa D

Empresa D	D n=37	I n=37	C n=37
A.Vocação empresarial			
• 1.Vocação somente económica	85,7	2,9	11,4
• 2.Vocação económica e social	0,0	0,0	100,0
B.Operacionalização da RS em geral			
• 3.Operacionalização da RS na sociedade	43,2	16,2	40,5
• 4.Operacionalização da RS nas empresas	67,6	10,8	21,6
C.Operacionalização da RS na empresa			
• 5.A empresa tem RS	13,5	10,8	75,7
• 6.Todos os departamentos participam	21,4	10,7	67,9
• 7.Todos os níveis hierárquicos participam	14,8	14,8	70,4
• 8.O funcionário beneficia da RS da empresa	3,6	10,7	85,7
• 9.O funcionário participa na RS da empresa	24,0	24,0	52,0

• 10.O funcionário dá sugestões sobre a RS da empresa	20,0	16,0	64,0
• 11.A empresa divulga a RS internamente	14,8	7,4	77,8
• 12.A empresa divulga a RS externamente	17,9	25,0	57,1
• 13.A empresa dá continuidade aos seus projectos sociais	22,2	37,0	40,7
• 14.A empresa investe mais em RS interna	13,0	17,4	69,6
• 15.A empresa investe mais em RS externa	40,9	36,4	22,7
• 16.A empresa investe de igual forma em RS interna e externa	7,4	40,7	51,9
• 17.A empresa deveria investir mais em RS interna	16,0	12,0	72,0
• 18.A empresa deveria investir mais em RS externa	29,2	8,3	62,5
• 19.A empresa deveria investir de igual forma em RS interna e externa	18,5	7,4	74,1
• 20.A empresa concretiza os objectivos de RS	3,6	42,9	53,6
D.Responsabilidade legal e social			
• 21.Cumprir a lei é condição suficiente para a RS	33,3	15,2	51,5
• 22.Cumprir a lei não é condição necessária para a RS	89,9	5,6	5,6

Assim, mais uma vez neste caso, vemos que os sujeitos não têm dúvidas quanto ao facto da vocação das empresas dever ser económica e social, já que a totalidade da amostra concorda com essa assertiva. Esta visão contraria as Teorias Instrumentais, que defendem que as empresas se devem preocupar apenas com o lucro (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003).

Relativamente à categoria de análise que se debruça sobre a operacionalização da Responsabilidade Social em geral, podemos observar que, também aqui, os sujeitos referem que a sociedade (40,5%) está mais aberta à questão da Responsabilidade Social do que as empresas (21,6%). No entanto, em ambos os casos, a percentagem de discordância é superior, ou seja, nem as empresas (67,6%), nem a sociedade (43,2%) parecem estar abertas à questão da Responsabilidade Social, segundo a opinião de grande parte dos sujeitos.

No âmbito da categoria de análise C, que procura descrever a operacionalização da Responsabilidade Social na empresa, essa operacionalização parece ser efectiva, o que é atestado por 75,7% das opiniões a esse favor. Além disso, comprova-se a ocorrência dos seguintes factores: participação de todos os departamentos e níveis hierárquicos no processo, participação essa que ocorre em termos individuais, na medida em que os sujeitos afirmam serem beneficiários das acções da empresa, participarem de forma activa nessas actividades e darem sugestões a esse nível; divulgação interna e externa, por parte da empresa, das suas acções sociais; comportamento de continuidade face às acções sociais implantadas; investimento da

empresa em acções sociais internas e externas (sobretudo internas) e a concretização dos objectivos socialmente responsáveis.

Sob o ponto de vista da categoria de análise que se refere à relação entre a responsabilidade legal e a social (que está directamente relacionada com H2), verificamos que uma grande percentagem dos sujeitos (51,5%) considera que a lei é condição suficiente e 5,6% considera que não é necessária, o que demonstra uma noção deturpada do conceito de Responsabilidade Social, pelo menos partindo de uma óptica que o relaciona com um contexto de regulamentação. Vemos, mais uma vez, que lei e Responsabilidade Social se confundem, pois alguns actores organizacionais têm dificuldade em distinguir as acções de responsabilidade legal das acções de responsabilidade social.

Uma vez que esta questão é central neste estudo, procuramos verificar se a variável que se refere ao facto da lei ser suficiente para a prática da Responsabilidade Social está associada às restantes variáveis aqui envolvidas, sobretudo às que dizem respeito à cultura. Para isso, recorremos ao teste do Qui-quadrado. Os resultados (anexo 33) apontam para o facto de esta questão estar unicamente associada, de forma significativa, à variável que se refere ao facto da lei não ser necessária no âmbito da Responsabilidade Social ($p=0,023$). Assim, vemos que quem tende a discordar com o facto do cumprimento da lei ser suficiente no âmbito da Responsabilidade Social, tende a discordar com o facto das práticas legais não serem necessárias no mesmo âmbito. Ou seja, estes sujeitos são da opinião de que a lei é condição necessária mas não suficiente para a prática da Responsabilidade Social, posição que encontra eco nas teorias de vários autores que encaram a lei como sendo uma das responsabilidades das empresas (Carroll, 1998; Carroll e Schwartz, 2003). Aliás, esta posição enquadra-se no nosso modelo, o qual preconiza que o cumprimento da lei é uma das condições necessárias para a prática da Responsabilidade Social, a qual, para existir, necessita de ir para além da lei.

Iremos agora apresentar os resultados relativos às associações, com aplicação do teste do Qui-quadrado, entre as questões que estão mais directamente relacionadas com a cultura e com a relação desta com a Responsabilidade Social (6, 8, 18 e 19) (anexo 13)⁶¹ e, consequentemente, com H1.

⁶¹ As questões foram renumeradas após a sua distribuição pelas diversas categorias de análise. Assim, sempre que fizermos referência à numeração original, remeteremos para o anexo 13.

Do cruzamento das variáveis *A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura organizacional* com *A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura nacional*, observa-se que, no geral, 72% dos indivíduos concordam mais com influência da cultura nacional, com um nível significância de 0,047 ($\chi^2(1) = 7,825$; $p=0,047$; $N=25$).

Do cruzamento das variáveis *Empresas que investem em RS por maior influência da cultura organizacional* com a *Empresas que investem em RS por maior influência da cultura nacional*, observa-se que, no geral, 63,9% dos indivíduos concordam mais com influência da cultura organizacional, com um nível de significância de 0,020 ($\chi^2(1)=10,085$; $p=0,020$; $N=25$).

Do cruzamento das variáveis *A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes* com *A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores do país*, obtivemos um nível significância de 0,069⁶² ($\chi^2(2)= 7,339$; $p=0,069$; $N=32$).

Do cruzamento das variáveis *A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes* com *A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores do país*, observa-se que, no geral, 59,4% dos indivíduos concordam mais com influência da cultura organizacional, com um nível de significância de 0,028 ($\chi^2(1)= 9,396$; $p=0,028$; $N=32$).

A análise de dados atrás descrita indica, assim, que as práticas de gestão das empresas – nomeadamente no âmbito da Responsabilidade Social – em geral, são mais influenciadas pela cultura organizacional, na opinião dos sujeitos desta empresa.

No entanto, para compreendermos se essa maior influência pode ser explicada pela importância dos valores da liderança, dentro da empresa, efectuamos teste de Fisher e do Qui-quadrado de independência entre a variável *A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura organizacional* e a variável *A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes*, tendo obtido um nível de significância de 0,862 ($\chi^2(1)=2,080$; $p=0,862$; $N=24$).

Tendo procedido ao mesmo exercício, desta vez em relação às empresas de um modo geral, cruzamos a variável *Empresas que investem em RS por maior influência da cultura organizacional* com a variável *A cultura de uma empresa é mais influenciada*

⁶² Utilizamos como critério não apresentar o valor percentual da associação quando p não é significativo, apresentando neste caso, apenas o valor p .

pelos valores dos seus dirigentes, tendo obtido um nível de significância de 0,838 ($X^2(2)=1,433$; $p=0,838$; $N=32$).

Perante estes resultados, verificamos que no caso da empresa D, e de acordo com a opinião dos sujeitos, a maior influência da cultura organizacional não pode ser explicada pela importância atribuída à gestão de topo da empresa, havendo outros factores que contribuem para isso.

Em suma, dentro da perspectiva aqui adoptada, podemos dizer que esta é uma empresa que se assume como sendo socialmente responsável, mas devemos considerar essa actuação sobretudo em termos internos, já que em termos externos a responsabilidade legal impera. O facto de termos verificado a existência de um discurso instrumental em muitos dos sujeitos, leva-nos a crer que as motivações da empresa D são instrumentais (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003). Além disso, o foco num grupo de *stakeholders* interno (funcionários) pode ter como objectivo final ganhos de produtividade decorrentes da satisfação desse grupo. Sem dúvida que um dos *stakeholders* mais citado como sendo um dos que mais contribui para a *performance* positiva das empresas a partir de programas socialmente responsáveis, são os funcionários. São inúmeros os autores que fazem referência ao bom desempenho dos funcionários quando os mesmos se sentem motivados pelas práticas sociais das empresas onde exercem a sua actividade (Gouldner, 1960; Ashford e Mael, 1989; Dutton et al, 1994; Baumeister e Leary, 1995; Settoon et al, 1996; Burroughs e Eby, 1998; Shemwell et al, 1998; Kriger e Hanson, 1999; Ashmos e Duchon, 2000; Sergeant e Frenkel, 2000; Eisenberger et al, 2001; Kets de Vries, 2001; Koys, 2001; Kets de Vries e Florent-Treacy, 2002; Milliman et al, 2003; Cameron et al, 2004; Christopher et al, 2004; Gavin e Mason, 2004; Herrbach e Mignonac, 2004; Wright e Cropanzano, 2004; Kernbach e Schutte, 2005; Ackfeldt e Wong, 2006; Haller e Hadler, 2006).

Detectamos, ainda, uma confusão razoavelmente elevada entre os conceitos de responsabilidade legal e de Responsabilidade Social. Com efeito, embora a empresa esteja efectivamente acima do nível da responsabilidade legal do nosso modelo, o facto é que existe uma tendência a assumir certas acções de natureza obrigatória como sendo acções socialmente responsáveis, o que se confirma a partir de várias acções que são referidas na grelha, nos questionários e nas entrevistas, as quais são de cariz obrigatório mas que a empresa apresenta como sendo do âmbito da Responsabilidade Social. E se

essa confusão nos permite verificar que se, em alguns casos, as acções podem ser deturpadas de forma involuntária, pela demonstração do puro desconhecimento do facto da lei ser condição necessária, mas não suficiente, para a Responsabilidade Social (Carroll, 1979; Carroll e Schwartz, 2003), noutros casos verificamos que existe um discurso instrumental, podendo os sujeitos deturpar de forma propositada o conceito de Responsabilidade Social, em proveito próprio. De qualquer modo, de forma mais ou menos consciente, ambos os casos conduzem a uma gestão de impressões, ainda que na primeira situação referida essa situação ocorra de forma menos intencional (Grove e Fisk; 1989; Rosenfeld; 1997) e na segunda situação ela tenha por base acções conscientes (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Relativamente à questão da cultura, vemos que esta empresa possui uma visão favorável à maior influência da cultura organizacional, nas práticas de gestão das empresas (Schein, 1985; Pothukuchi et al, 2002; Hemingway e MacLagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005; Genest, 2005), mas essa situação não é explicada pela influência dos valores da liderança. Além disso, não ficou muito claro como é que a empresa iniciou uma gestão mais socialmente responsável. No entanto, fica claro que o *stakeholder* que mais influência tem no processo é o corpo funcional. Assim, ao centrar a sua acção social sobretudo nos funcionários, a empresa não valoriza muito a sua interacção com as restantes partes interessadas, não se aplicando aqui a Teoria dos *Stakeholders* (Dill, 1958; Preston e Post, 1975; Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984; Carroll, 1991; Wood, 1991; Evan e Freeman, 1993; Clarkson et al, 1994; Zadek, 1994, 1997, 1998; Donaldson e Preston, 1995; Athinkson e Waterhouse, 1997; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchel et al, 1997; Hummels, 1998; Key, 1999; Shankman, 1999; Gamble e Kelly, 2001; Stoney e Winstanley, 2001; Kaler, 2003; Phillips et al, 2003; Wilson, 2003).

Logo, de acordo com o nosso modelo, a empresa poderá ser incluída no segundo nível da pirâmide, isto é, no nível da Responsabilidade Social, pois desenvolve efectivamente acções socialmente responsáveis (ainda que sobretudo de âmbito interno), sofrendo uma maior influência da cultura organizacional.

Em seguida apresentaremos uma análise comparativa dos quatro casos aqui estudados.

4.2. Discussão comparativa dos casos

Antes de iniciarmos uma discussão comparativa, torna-se pertinente referir que, sendo este um estudo comparativo, foi necessário ter em atenção alguns aspectos que a literatura recomenda (Osgood, 1960, 1964; Berrien, 1966; Scholte, 1966; Marsh, 1968; Ragin, 1987; Schooler, 1996; Lim e Firkola, 2000). Assim, tivemos a preocupação de verificar se o conceito de Responsabilidade Social possuía o mesmo significado para as amostras das quatro empresas, mediante questões de natureza aberta nos questionários aplicados. Além disso, este estudo levou em consideração o facto de as condições da pesquisa desenvolvida no Brasil terem sido reproduzidas no âmbito da pesquisa realizada em Portugal. Houve ainda a preocupação de analisar um universo relativamente homogéneo (por partir de empresas pertencentes ao mesmo sector) e uma amostra representativa desse universo (por abranger todos os departamentos).

Torna-se, ainda, pertinente fazer algumas considerações sobre estudos comparativos, nomeadamente no que diz respeito à Responsabilidade Social e à cultura. Relativamente à Responsabilidade Social no âmbito de estudos comparativos, o tema já foi objecto de análise (Maignan, 2001; Aguilera e tal, 2006; Ibrahim, Angelidis e Howard, 2006; Golob e Bartlett, 2007; Ingenbleek, Binnekamp e Goddjin, 2007; Singh, Sanchez e Bosque, 2007). No entanto, estudos com esse foco são relativamente raros, o que não é de estranhar dada a “emergência” do tema (McWilliams, Siegel e Wright, 2006). Também aqui as dificuldades se centram na falta de consenso em relação ao conceito de Responsabilidade Social (McWilliams, Siegel, e Wright, 2006 e Rodríguez et al, 2006). Normalmente, os estudos comparativos no âmbito da Responsabilidade Social falham por se centrarem apenas em aspectos como as consequências de implementação de programas socialmente responsáveis (ou da falta dessa implementação) ou a *performance* financeira, não prestando atenção a outros factores importantes (McWilliams e Siegel, 2001; Margolis e Walsh, 2003; Barnett e Salomon, 2006). As excepções recaem naqueles trabalhos que levam em consideração o contexto (cultura) do fenómeno analisado (Orlitzky, 2003).

Com efeito, estudos mostram que os indivíduos possuem expectativas e atitudes diferentes em relação à Responsabilidade Social, no âmbito das diferenças profissionais (Bansal e Roth, 2000; Strike, Gao e Bansal, 2006) e da cultura em que estão inseridos (Waldman et al, 2006). Deste modo, ao longo deste trabalho tivemos a preocupação de analisar aquele que é o factor que por excelência deve ser considerado no âmbito de qualquer estudo comparativo internacional – a cultura.

Investigadores como Hofstede (1980), Andre (1981), Schein (1985) e Trompenaars e Hampden-Turner (1998) chamam a atenção para a necessidade dos estudos comparativos levarem em consideração a cultura, a qual é um factor-chave na compreensão dos diferentes estilos de gestão. Assim, têm sido feitas algumas tentativas académicas para se investigar a cultura, sob o ponto de vista comparativo (Hofstede, 1980; Abramson e Inglehart, 1995; Schwartz e Ros, 1995; Schwartz e Sagie, 2000; Tayeb, 2001; Sackmann e Philipps, 2004; Jackson e Aycan, 2006). Contudo, ainda assim, os estudos comparativos baseados em aspectos culturais não têm recebido a atenção necessária, devido às dificuldades logo à partida inerentes ao conceito e à medição da cultura. Neste âmbito, apesar de haver cada vez mais investigadores interessados no método comparativo com foco na cultura, a verdade é que ainda existem relativamente poucos no mundo académico (Straub et al 2002).

Na mesma linha, Groeschl (2003) refere que existe um número limitado de investigadores a levar em consideração o factor cultura no âmbito da *performance* organizacional. Normalmente, levam-se em consideração outros factores, tais como os valores éticos (Brislin, 1976; Hood e Logsdon, 2002; Al-Khatib, Rawwas e Vitell, 2004), o controle da liderança (Amba-Rao et al, 2000), as características da liderança (Chen e DiTomaso, 1996), a personalidade (Schneider e Barsoux, 1997), as capacidades de comunicação (De Luque e Sommer, 2000 e Van Tuan e Napier, 2000), os processos de avaliação da *performance* da liderança (Milliman, Taylor e Czaplewski, 2002) e o trabalho de equipa (Boehnke et al, 2003).

No caso particular deste estudo, foi levado em consideração o factor cultura e a influência que esse factor possui no âmbito das práticas de gestão das empresas, nomeadamente ao nível da Responsabilidade Social.

Para efectuarmos a nossa análise comparativa, iremos ter por base os três instrumentos de pesquisa aqui utilizados: grelha, entrevistas e questionários.

Começando pela **grelha**, este instrumento propõe-se a distinguir, sobretudo, as práticas sociais das práticas legais das empresas. Assim, a formulação desse instrumento em termos comparativos (anexo 34), permite-nos chegar a algumas conclusões, nomeadamente permite-nos observar que a empresa que preencheu mais itens foi a empresa C, seguindo-se as empresas A, D e B. No entanto, dado que este instrumento parte de acções sociais, muitas delas regulamentadas, o seu preenchimento excessivo não significa uma maior existência de acções socialmente responsáveis. Logo, muitos

dos itens preenchidos pelas empresas dizem respeito à responsabilidade legal, situação que acabou por ser comum nos quatro casos.

Em termos gerais, a partir dos dados fornecidos pela grelha, podemos observar que a grande concentração de acções legais por parte das empresas ocorre ao nível interno. Com efeito, ao nível externo apenas dois dos indicadores relativos ao ambiente é que estão regulamentados (13.1 e 13.4), sendo que no âmbito da comunidade nada está previsto na lei. Ao nível interno, grande parte dos benefícios são alvo de regulamentações, sendo que os itens relativos a outros benefícios e a benefícios para (ex) funcionários entram no campo da Responsabilidade Social. Assim sendo, a partir desses dados podemos estabelecer uma comparação entre as empresas, no que diz respeito às diferenças detectadas entre responsabilidade legal e Responsabilidade Social.

Assim, verificamos que as empresas A, B e C desenvolvem sobretudo acções de Responsabilidade Social externa (sendo que ao nível interno imperam acções regulamentadas) e a empresa D desenvolve uma Responsabilidade Social mais expressiva em termos internos, já que considera algumas acções que vão para além da lei.

Logo, no caso das empresas que se dedicam mais ao público externo, podemos estar perante estratégias de Marketing (Neto e Froes, 2001) ou de gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999), na medida em que o natural seria as empresas valorizarem de igual forma ambos os contextos – interno e externo (Neto e Froes, 2001). Do mesmo modo, no caso da empresa que se debruça mais sobre a envolvimento interna, podemos presumir que o faça por ter como objectivo final ganhos de produtividade decorrentes da satisfação do corpo funcional. Sem dúvida que um dos *stakeholders* mais citado como sendo um dos que mais contribui para a *performance* positiva das empresas a partir de programas socialmente responsáveis, são os funcionários, sendo inúmeros os autores que fazem referência ao bom desempenho dos funcionários quando os mesmos se sentem motivados pelas práticas sociais das empresas onde exercem a sua actividade (Gouldner, 1960; Ashford e Mael, 1989; Dutton et al, 1994; Baumeister e Leary, 1995; Settoon et al, 1996; Burroughs e Eby, 1998; Shemwell et al, 1998; Kriger e Hanson, 1999; Ashmos e Duchon, 2000; Sergeant e Frenkel, 2000; Eisenberger et al, 2001; Kets de Vries, 2001; Koys, 2001; Kets de Vries e Florent-Treacy, 2002; Milliman et al, 2003; Cameron et al, 2004; Christopher et al,

2004; Gavin e Mason, 2004; Herrbach e Mignonac, 2004; Wright e Cropanzano, 2004; Kernbach e Schutte, 2005; Ackfeldt e Wong, 2006; Haller e Hadler, 2006).

É evidente que as empresas podem desenvolver as suas acções tendo por base fins substantivos (Mulligan, 1986; Wood, 1991; Enderle e Tavis, 1998; Kok et al, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal; 2002), mas o que nos leva a crer que os princípios éticos não sejam os mais prevalecentes deve-se não só ao facto de todas as empresas “venderem” uma imagem de Responsabilidade Social deturpada da realidade, consubstanciada pelos discursos que apresentam acções de responsabilidade legal como sendo acções socialmente responsáveis e que referem que a Responsabilidade Social se verifica aos dois níveis – interno e externo – mas também ao facto desses discursos estarem impregnados de uma lógica instrumental (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot; 2003).

Assim, a grande diferença a assinalar no âmbito da grelha, prende-se com o facto de três das empresas assumirem comportamentos socialmente responsáveis mais sob uma óptica externa, ao nível da comunidade e do meio ambiente (empresas A e B – ainda que esta de forma menos expressiva - e a empresa C) e a outra se debruçar mais na Responsabilidade Social interna, ao nível do seu corpo funcional (empresa D). Vemos, então, que em nenhum dos casos a Teoria dos *Stakeholders* é considerada, já que cada empresa tem um foco de actuação particular, que não chega a ser suficientemente abrangente em nenhum dos casos (Freeman, 1984; Carroll, 1991).

De resto, em todas elas são assinalados itens de responsabilidade legal, o que demonstra que muitas das acções sociais que as empresas apresentam não são acções de Responsabilidade Social. Verificamos, então, que o que está na base dessa situação pode ser uma certa confusão entre lei e ética (Blecher, 2004), mas também estamos na presença de estratégias demagógicas que tentam convencer o público interno e externo no âmbito de uma imagem conveniente para as empresas (Alvesson, 1990).

Fazendo, agora, uma análise comparativa no âmbito das **entrevistas** (anexo 35), a análise de conteúdo efectuada permite-nos levar a cabo essa tarefa de forma mais precisa e facilitada. Começando pelo conceito de Responsabilidade Social, podemos verificar que, em todas as empresas, o conceito integrativo foi aquele que mais vezes foi referido, o que demonstra a popularidade da Teoria dos *Stakeholders* (Dill, 1958; Preston e Post, 1975; Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984; Carroll, 1991; Wood,

1991; Evan e Freeman, 1993; Clarkson et al, 1994; Zadek, 1994, 1997, 1998; Donaldson e Preston, 1995; Athinkson e Waterhouse, 1997; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchel et al, 1997; Hummels, 1998; Key, 1999; Shankman, 1999; Gamble e Kelly, 2001; Stoney e Winstanley, 2001; Kaler, 2003; Phillips et al, 2003; Wilson, 2003).

No entanto, em relação à motivação que está na base da adopção de comportamentos socialmente responsáveis, a instrumental é aquela que se apresenta de forma mais expressiva, sobretudo em termos gerais. E esta situação é comum às quatro empresas, nas quais sobressaem discursos que relacionam a Responsabilidade Social com os ganhos derivados de uma imagem positiva (Hay, Gray e Gates, 1976) ou com a necessidade das empresas assegurarem um futuro sustentável para a sua própria sobrevivência (Carroll, 1980). Assim, se por um lado os sujeitos entendem que a Responsabilidade Social deve considerar todos os *stakeholders*, por outro lado acham que isso deve ocorrer por razões instrumentais, ou seja, entendem que o facto de uma organização melhorar as relações com o seu meio ambiente faz com que ela veja reduzidos muitos dos seus custos no futuro. Deste modo, a busca por um lucro maior não é incompatível com práticas normalmente associadas às propostas da Teoria dos *Stakeholders* (Logsdon e Yuthas, 1997; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Phillips et al, 2003). Porém, vemos que na prática, ainda que se faça apologia à Teoria dos *stakeholders*, nem todos são considerados no âmbito das acções sociais das empresas, as quais direccionam as suas práticas socialmente responsáveis para grupos específicos. Logo, a empresa A direcciona a sua actividade sobretudo para a comunidade e, conseqüentemente, de forma indirecta, para o corpo funcional, em virtude de este se confundir com a comunidade, o que faz com que esse grupo acabe por ser um beneficiário externo; ou seja, estamos perante um caso particular em que um *stakeholder* interno se torna um *stakeholder* externo por força das circunstâncias em que a organização foi criada e está inserida.

No caso da empresa B, o *stakeholder* que despoletou a actividade social da empresa foi o ambiente, o que, mais tarde fez com que a empresa se comesçasse a envolver com outros projectos na comunidade. Porém, uma vez que neste caso a comunidade e a empresa não se confundem, como no caso da empresa A, já que a empresa B está inserida numa região altamente industrializada, os funcionários já não se sentem tão beneficiados com as acções externas da empresa, como ocorre no caso da empresa A. Acresce, ainda, que o facto de a empresa actuar ao nível do ambiente acaba por beneficiar todos os *stakeholders*, internos e externos, porém, as acções ambientais

da empresa podem não ser propriamente de Responsabilidade Social, uma vez que a área ambiental está altamente regulamentada. No entanto, ao nível da comunidade, a empresa tem uma actuação significativa.

Em relação à empresa C, o *stakeholder* que a empresa mais considera nas suas acções sociais é a comunidade, o que já não acontece no caso da empresa D, cujas acções sociais se manifestam mais ao nível interno, isto é, dirigem-se ao corpo funcional. Vemos, assim, que as empresas vão direccionando as suas práticas de Responsabilidade Social para públicos diferentes, conforme os critérios que adoptam, as pressões que vão sofrendo e as necessidades que possuem.

Relativamente às acções sociais referidas, todas as empresas evidenciam acções de responsabilidade legal como sendo acções de Responsabilidade Social, o que vai ao encontro dos resultados apresentados na grelha.

Quanto aos critérios que estão na base da escolha dessas acções, as empresas B e D priorizam a influência dos *stakeholders*, sendo que as restantes duas empresas partem das necessidades detectadas. A este nível refira-se a opinião de Mitchel et al (1997), que sugerem uma tipologia de *stakeholders* que considera três dimensões que os tornam visíveis aos olhos dos gestores: a força desses actores perante a empresa, a sua legitimação, sob o ponto de vista moral, e a urgência com que as suas necessidades devem ser atendidas. Tais classificações servem para definir aquilo que os autores denominam de *stakeholder salience* que é o grau de prioridade que é dado a solicitações que competem entre si, oriundas de diferentes *stakeholders*.

Ainda no campo da relação da responsabilidade legal com a Responsabilidade Social, em todos os casos analisados a maioria dos sujeitos não considera que a lei seja suficiente para uma empresa ser considerada socialmente responsável, mas existe quem pense o contrário, sobretudo no caso da empresa em particular.

Relativamente à classe temática da cultura, a maior influência da cultura organizacional em geral é defendida pela maioria dos sujeitos, sendo a única excepção o caso da empresa C. No entanto, em relação à Responsabilidade Social, a maior influência da cultura organizacional não se verifica no caso das empresas brasileiras, tendo estas sido mais influenciadas pelo contexto externo, o que sugere uma maior influência por parte da cultura nacional.

Quanto às características culturais mencionadas pelos sujeitos, em termos nacionais, nos casos brasileiros imperam as positivas e nos casos portugueses, as negativas, situação que se mantém ao nível organizacional. A única alteração verificada

nesta tendência ocorre ao nível das características referidas em relação à própria empresa, já que neste caso a posição da empresa C se inverte drasticamente, ou seja é a empresa onde são referidas mais características positivas, não sendo mencionada nenhuma negativa. Esta situação relativa a uma caracterização cultural mais positiva por parte dos sujeitos das empresas brasileiras, encontra paralelo com o facto de no caso do Brasil ter sido referido o optimismo como um dos traços culturais mais predominantes e no caso de Portugal os sujeitos terem feito referência ao pessimismo e ao negativismo da sociedade. Vemos, assim, que a partir deste instrumento de pesquisa, a principal diferença detectada prende-se com a questão da cultura, na medida em que os sujeitos portugueses evidenciam uma tendência para as características culturais negativas e os sujeitos brasileiros tendem para as referências positivas.

Passando agora ao último instrumento de pesquisa – o **questionário** – aqui iremos fazer uma comparação em dois níveis: ao nível das questões abertas, que foram tratadas com recurso à análise de conteúdo, e ao nível das questões fechadas – que forma tratadas estatisticamente.

Começando pelas **questões abertas** (anexo 36), vemos que novamente aqui o conceito integrativo de Responsabilidade Social (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003) é aquele que mais referências obteve, ao que se segue o instrumental (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003). Logo, as empresas parecem ter bem assente a ideia de que a Responsabilidade Social deve considerar todos os *stakeholders* organizacionais, pois é da vontade destes que depende o futuro daquelas. E talvez seja precisamente por terem consciência desse facto que a maioria dos sujeitos se refere à Responsabilidade Social de um modo holístico, o que nos permite compreender de onde vem o pensamento instrumental. Assim, a ideia que parece prevalecer é que as empresas devem considerar todos os seus *stakeholders*, pois deles depende a sua sobrevivência e o seu sucesso económico (Hummels, 1998). Logo, vemos que a Teoria dos *Stakeholders* (que faz parte das Teorias Integrativas), pode ser vista de forma instrumental, isto é, como um meio para melhor atingir determinados

fins. Com efeito, Logsdon e Yuthas (1997), Harrison e Freeman (1999), Stoney e Winstanley (2001) e Phillips et al (2003) fazem referência a essa situação, mencionando que os autores que defendem a visão instrumental entendem que o facto de uma organização melhorar as relações com o seu meio ambiente faz com que ela veja reduzidos muitos dos seus custos. Assim, a busca por um lucro maior não é incompatível com práticas normalmente associadas às propostas da Teoria dos *Stakeholders*.

Relativamente às acções sociais das empresas aqui referidas, as acções regulamentadas são mencionadas em grande número, sendo que no caso das empresas portuguesas esse número é mesmo superior ao das acções socialmente responsáveis. Vemos, ainda, que a questão do meio ambiente é umas acções mais referidas, mas sob uma óptica legal, já que é mencionado, sobretudo, o facto de as empresas não poluírem e cumprirem a legislação ambiental (embora existam acções de natureza voluntária como a ISO 14001). Também não podemos deixar de destacar o facto de nas empresas portuguesas ter sido evidenciada uma maior tendência para se assumirem acções de responsabilidade legal como sendo acções de Responsabilidade Social. Logo, a confusão entre lei e Responsabilidade Social é maior nas empresas portuguesas, ou então, nestas empresas, cultiva-se mais a técnica de gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Por fim, no que diz respeito à classe temática da cultura, em termos nacionais, vemos que as características positivas são referidas em maior número do que as negativas, à excepção da empresa D, onde a situação se inverte. No âmbito organizacional, apenas a empresa B refere mais características positivas do que negativas. Já ao nível das próprias empresas, o que ocorre no âmbito nacional repete-se aqui, ou seja, apenas a empresa D possui mais características negativas do que positivas.

Passando, agora, às **questões fechadas** dos questionários, podemos comparar os resultados em termos da análise descritiva e da análise inferencial. Relativamente aos dados descritivos (anexo 37), comparamos os dados obtidos nas quatro empresas, através do cálculo do valor p , no sentido de podermos analisar as diferenças e as semelhanças existentes entre as empresas.

Após uma observação geral, podemos verificar que apenas não existem diferenças significativas entre as empresas no que diz respeito à questão da vocação empresarial. Com efeito, os sujeitos dos quatro casos concordam, mais ou menos ao

mesmo nível, com o facto da vocação de uma empresa dever ser económica e social, o que contraria a visão de alguns autores que assumem que as empresas se devem centrar apenas na maximização do lucro (Levitt, 1958; Friedman, 1962).

No âmbito da categoria que se refere à operacionalização da Responsabilidade Social em geral, podemos verificar que o valor p é significativo, quer em termos da sociedade (0,019), quer em termos das empresas (0,002), no entanto as diferenças devem-se mais propriamente à distribuição das respostas pelos níveis de concordância, já que a tendência é semelhante nas quatro empresas, isto é, os sujeitos tendem a referir que a sociedade como um todo está mais aberta à questão da Responsabilidade Social, do que as empresas em particular.

Em relação à operacionalização da Responsabilidade Social nas empresas analisadas, também se verificam diferenças significativas nas respostas, mas mais uma vez aqui, à semelhança do que ocorre na categoria anterior, as diferenças estão mais relacionadas com a distribuição das respostas pelos níveis da escala, do que com as tendências assumidas. Isto porque os sujeitos das quatro empresas, na sua maioria, referem que as respectivas organizações são socialmente responsáveis e reforçam esse ponto de vista na medida em que afirmam que uma série de factores relacionados com a prática da Responsabilidade Social também ocorrem dentro das empresas. São eles: o envolvimento de todos os departamentos e níveis hierárquicos no processo; o envolvimento de cada funcionário na qualidade de beneficiário das acções da empresa, de participante activo e da partilha de sugestões; a divulgação interna e externa dos projectos sociais por parte da empresa; a continuidade nos projectos sociais com os quais a empresa se envolve; o envolvimento em acções internas e externas e a concretização dos objectivos socialmente responsáveis por parte da empresa.

Relativamente à categoria que se refere à Responsabilidade Social e legal, as diferenças só são significativas ao nível da primeira questão ($p < 0,001$), que se refere ao facto do cumprimento da lei ser condição suficiente para que uma empresa possa ser considerada socialmente responsável. A este nível, detectamos um padrão claramente nacional, isto é, embora a confusão entre os conceitos de Responsabilidade Social e legal ocorra nas quatro empresas, ela ocorre em maior percentagem nas empresas portuguesas, onde os valores se situam acima da média. Uma vez que se trata de uma diferença que tem a sua origem em padrões nacionais, podemos depreender que no contexto português existem factores que poderão potenciar mais essa situação do que no contexto brasileiro. Esses factores podem ser de várias naturezas: cultural, social,

económica, política, entre outras. De facto, a cultura organizacional não parece ter aqui muita influência, na medida em que não foram detectadas grandes diferenças entre as empresas, mas sim entre os países. No entanto, não temos dados suficientes que nos permitam analisar a origem desse padrão de comportamento nacional detectado em Portugal, o que, de resto, não era nosso objectivo deste estudo.

Porém, mais uma vez aqui podemos considerar que ou a confusão entre lei e Responsabilidade Social é maior nas empresas portuguesas, ou então, nestas empresas, cultiva-se mais a técnica de gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999).

Assim, verificamos que as empresas não apresentam muitas diferenças entre elas, no que se refere às questões analisadas. A maior diferença detectada foi no âmbito da questão que se refere à suficiência da lei no âmbito da Responsabilidade Social, diferença essa que foi detectada ao nível nacional.

Fazendo agora referência aos resultados obtidos na análise inferencial, podemos verificar que, à excepção da empresa C (de um modo geral) e das empresas A e B (no caso das respectivas práticas de Responsabilidade Social), a cultura organizacional é mais influente do que a nacional, o que vai ao encontro de alguns autores referenciados na literatura (Schein, 1985; Pothukuchi et al, 2002; Hemingway e MacLagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005; Genest, 2005). Porém, essa maior influência, só no caso da empresa A é que se pode explicar pela importância dos valores e acções da liderança, sendo que nos restantes casos essa situação não ocorre, mesmo quando existe a verificação de que a cultura organizacional é mais influente. Com efeito, nesses casos, outros factores ou actores, que não os líderes, podem estar na origem da maior influência da cultura organizacional, como o grupo de *stakeholders* que diz respeito ao corpo funcional e que na empresa D é apontado como estando na base dos critérios relativos à escolha do investimento socialmente responsável por parte dessa empresa. Ou seja, neste caso, os funcionários podem influenciar mais a cultura organizacional do que a própria liderança.

Fazendo, agora, referência aos resultados alcançados nas nossas **hipóteses**, podemos concluir o seguinte:

Em relação a **H1** - As práticas de gestão das empresas – nomeadamente no âmbito da Responsabilidade Social - são mais influenciadas pela cultura organizacional do que pela cultura nacional – verificamos que não existe uma unanimidade em torno

dessa questão que nos permita validar a hipótese. Com efeito, embora a maioria dos sujeitos, dentro dos quatro casos, tenha manifestado uma opinião favorável ao facto da cultura organizacional ser mais influente do que a cultura nacional, também verificamos que existem sujeitos contrários a esse facto. Assim, nesta empresa a maioria dos sujeitos defendeu a maior da influência da cultura organizacional, o que nos parece ser a realidade nessa empresa, pois os funcionários parecem ser a sua força mais influente, nomeadamente no âmbito da Responsabilidade Social.

No caso das empresas brasileiras obtivemos resultados que nos levam a crer que a cultura organizacional nem sempre é mais influente no âmbito da Responsabilidade Social. Assim, no caso das empresas A e B, não foi tanto a cultura organizacional que influenciou a introdução das práticas de Responsabilidade Social nas empresas, mas sim o contexto socioeconómico e ambiental, respectivamente, ou seja, as empresas tiveram necessidade de desenvolver acções socialmente responsáveis para poder assegurar a sua própria sobrevivência e garantir o seu futuro (Carroll, 1980). Não obstante esta constatação, a maioria dos sujeitos (das entrevistas e dos questionários) manifestou-se a favor da maior influência da cultura organizacional, ainda que ao nível da empresa, no caso específico da Responsabilidade Social, a maioria das opiniões tenha sido outra, como explicamos anteriormente.

Um outro exemplo em que a cultura organizacional não se mostrou mais influente, foi no caso da empresa C, na medida em que os resultados do questionário (instrumento mais representativo do estudo), no âmbito das correlações entre as questões-chave para esta hipótese, evidenciaram um nível de significância que não nos permite afirmar que a cultura organizacional é mais influente do que a nacional. No caso concreto desta empresa, depreendemos que o facto de ela ter sido adquirida pela empresa A – cujo processo se desenvolveu ao longo desta pesquisa – pode ter influenciado as respostas a este nível, pois podem ter sido detectadas diferenças na forma de gerir daquela empresa que tenham sobressaído quando confrontadas com determinados traços da cultura portuguesa. Para exemplificar este ponto de vista, citamos o seguinte discurso retirado de uma das entrevistas:

“Aqui você andava e via as pessoas nos postos lendo jornal, revistas... aí mostrar para eles: não, você não está sendo pago para isso aqui! Há um critério de honestidade aqui dentro. Você está aqui 8 horas de trabalho e eu estou pagando, eu estou apropriando a sua hora de trabalho, eu não estou pagando para você ficar lendo revistas, eu estou pagando para você produzir. Se você

quiser ler revistas você não vem para cá, porque aqui não é o lugar para isso. Então houve uma mudança de comportamento e de mentalidade. (...) Em relação a aspectos de cultura nacional há diferenças entre o modo de pensar aqui e no Brasil. A grande diferença entre o brasileiro e o português é ao nível da organização do trabalho: o brasileiro planeja bem; os portugueses têm muita dificuldade em fazer um planejamento, isto é, em fazer abrir um projecto em actividades, estabelecer questões de prazo e responsabilidades. Estou falando da minha população aqui, que tem uma grande dificuldade em fazer isso, por mais que eu tente e ensine. Já no Brasil a gente tem mais facilidade, eu não sei se é porque o brasileiro é mais dócil ou tem mais medo de sair fora das regras e ser cobrado e perder o emprego – se ele não faz conforme está o plano... - então ele segue a receita e vai seguindo o modo dele de fazer as coisas. Aqui não, aqui a coisa fica difícil, se eu não tiver rédea curta ou as pessoas se perdem ou abandonam o plano de trabalho. Então o controle aqui tem que ser muito maior do que o controle que eu exercia no Brasil. (...) A tomada de decisão aqui é muito difícil. Estou falando do meu nível gerencial. O gestor da [empresa A] toma decisão e corre riscos. Aqui o gestor não toma a decisão para não correr riscos. Por outro lado, o primeiro passo para você tomar a decisão é a fase da informação do que está acontecendo para você tomar a decisão. O meu gestor não aprofunda na informação e talvez por ele ficar com um nível muito superficial ele tem medo de tomar a decisão. Já o gestor no Brasil é mais questionador, fica no porquê até chegar na causa. Aqui não, aqui fica sem nenhum porquê, a informação que chega é suficiente e aí acrescenta outras coisas que não têm nada com aquilo, porque são simplesmente suposições, fundamentado nas experiências do passado que teve ou no conhecimento dele, ele vai agregando informações que só atrapalha a tomada de decisão e ele não toma a decisão. (...) Se você pegar a cultura da [empresa C] e levar para a [empresa A] não dá e nem trazer a cultura da [empresa A] para cá, vai dar conflito, porque os elementos da cultura nacional influenciam bastante o comportamento das pessoas, sendo na [empresa C] como empresa em Portugal, seja na [empresa A] como empresa no Brasil. As características culturais influenciam bastante.” (Direcção, M, 52 anos)

Assim, a partir deste discurso, conseguimos compreender que no caso da empresa C, houve algum choque cultural com a entrada da empresa A, o que talvez leve os sujeitos a questionarem-se até que ponto a cultura organizacional será mais influente, sobretudo quando estão em causa características de natureza mais nacional, como demonstra a seguinte fala:

“São das duas coisas [a cultura nacional e a cultura organizacional]. E com a vinda da [empresa A] deu para ver que são as duas coisas, porque a empresa teve que se adaptar em alguns aspectos a fazer as coisas de maneira diferente – e adaptou-se – e houve outras coisas que foi complicado e quem teve que se adaptar foi quem veio, porque são valores bastante enraizados aqui e que em termos de funcionamento não era por aí que a empresa iria tirar melhores resultados e então foi parte da gestão que se adaptou. Há outras que coisas que são fundamentais para o bom funcionamento da empresa: desculpem lá, estes

podem ser os vossos valores mas vocês vão ter que os mudar. E depois há todo um trabalho da gestão, no sentido de ir alterando os hábitos das pessoas para mudar esse tipo de valores e passar a dar valor a outros valores. (...) O Eng^o Lemos dá bastante valor a aspectos religiosos, o que eu acho normal nos brasileiros e é muito mais abertamente do que nós portugueses. Foi algo que ele trouxe e tentou difundir em nós mas não resultou.” (Departamento de Qualidade Segurança e Ambiente, F, 32 anos)

Vemos, assim, que embora outros discursos desta empresa (nomeadamente nas entrevistas) se tenham posicionado como sendo mais favoráveis à maior influência da cultura organizacional, outros apontam para que essa influência seja repartida pelos dois tipos de cultura. Com efeito, acreditamos que o facto de estar a decorrer o processo de aquisição da empresa C por parte da empresa A durante a realização deste estudo, possa ter influenciado as respostas dos sujeitos. Isto porque, quando duas organizações entram em contacto num processo de aquisição, as respectivas culturas são submetidas a comportamentos de mudança ou resistência. Pode, assim, dar-se o processo de aculturação, isto é, o processo pelo qual duas culturas entram em contacto e resolvem os conflitos que surgem como resultado desse contacto. Na aculturação estão subentendidos tanto factores da cultura organizacional como de estratégia, estrutura, liderança e outros. No entanto, no caso específico das multinacionais os aspectos da cultura nacional do país onde a empresa está a proceder a essa aquisição não podem ser esquecidos, chegando mesmo a sobressair durante todo o processo (Nahavandi e Malekzadeh, 1993).

Assim, de um lado temos uma empresa que foi fundada numa região onde não existia nada, tendo surgido primeiro a empresa e só depois a cidade, o que a “obrigou” a investir em Responsabilidade Social – empresa A - de outro uma empresa que existia num local altamente poluído e que necessitou de reverter essa situação, não só para “limpar” a sua imagem perante a sociedade, mas também para assegurar a sua própria sobrevivência (na medida em que necessita de recursos ambientais e por isso necessita de um ambiente sustentável) – empresa B - e, por outro lado, temos uma empresa que foi adquirida por outra, tendo essa situação feito sobressair as diferenças culturais ao ponto de muitos dos sujeitos se aperceberem que, por vezes, a cultura nacional fala mais alto - empresa C (McClelland, 1961; Farmer e Richman, 1965; Negandhi, 1975; Hofstede, 1980; Haire, Ghiselli e Porter, 1996). Ou seja, a maior influência da cultura organizacional não é um dado adquirido, dependendo das circunstâncias. Neste caso, detectamos três factores que podem fazer sobressair mais a cultura nacional, ainda que

de forma mais indirecta. Isto é, no caso das empresas A e B, o facto de as mesmas terem baseado a sua acção socialmente responsável no contexto externo, leva os sujeitos a afirmarem que a cultura nacional foi mais influente do que a organizacional nessa acção. No entanto, partindo de uma análise do discurso dos sujeitos, verificamos que, neste caso, não foi tanto a cultura em si que provocou essa influência, mas sim o contexto socioeconómico e ambiental, respectivamente, embora a cultura nacional também possua traços que podem potenciar esses comportamentos (ainda que de forma negativa), como o paternalismo, o qual gera assistencialismo (Hofstede, 1983; Tanure e Duarte, 2005).

No caso da empresa C, a cultura nacional portuguesa sobressaiu um virtude do processo de aquisição da empresa, sendo exemplo disso os discursos atrás referidos.

Assim, **não confirmamos H1**, pois não podemos afirmar que a cultura organizacional seja sempre mais influente do que a cultura nacional, já que, dependendo, das circunstâncias, a cultura nacional pode ganhar mais força.

Relativamente a **H1B** – A maior influência da cultura organizacional pode ser explicada pela importância dos valores e acções da gestão de topo no desenvolvimento das práticas de gestão de uma empresa - dado que esta deriva da hipótese anterior, automaticamente **também não se confirma**. Assim, nos casos em que a maior influência da cultura organizacional se verifica, essa situação tanto pode decorrer da importância da liderança (como vimos no caso da empresa A), como de outros factores, tais como a importância do corpo funcional (como vimos no caso da empresa D).

Deste modo, por um lado, temos uma situação em que a força do líder dentro de uma organização pode fazer a diferença, nomeadamente ao nível das práticas socialmente responsáveis (Schein, 1985; Pothukuchi et al, 2002; Hemingway e MacLagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005) e, por outro lado, temos uma situação em que existe um reconhecimento de que força do corpo funcional deve ser a mais considerada no âmbito dessas práticas, para benefício da própria empresa (Gouldner, 1960; Ashford e Mael, 1989; Dutton et al, 1994; Baumeister e Leary, 1995; Settoon et al, 1996; Burroughs e Eby, 1998; Shemwell et al, 1998; Kriger e Hanson, 1999; Ashmos e Duchon, 2000; Sergeant e Frenkel, 2000; Eisenberger et al, 2001; Kets de Vries, 2001; Koys, 2001; Kets de Vries e Florent-Treacy, 2002; Milliman et al, 2003; Cameron et al, 2004; Christopher et al, 2004; Gavin e Mason, 2004; Herrbach e Mignonac, 2004;

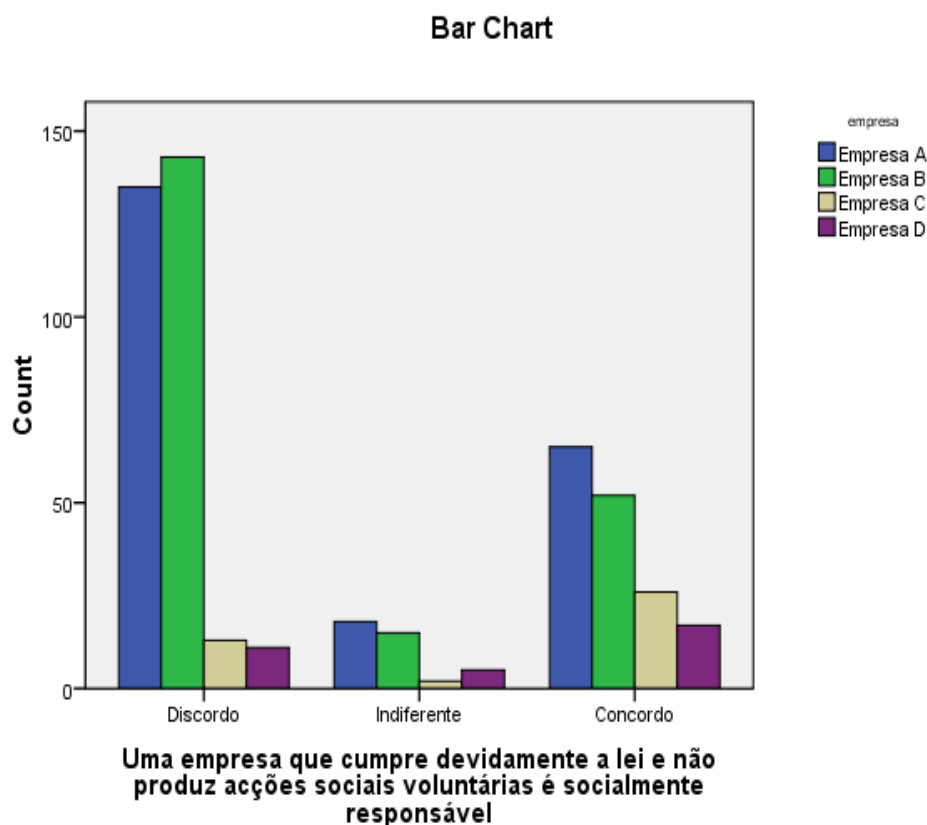
Wright e Cropanzano, 2004; Kernbach e Schutte, 2005; Ackfeldt e Wong, 2006; Haller e Hadler, 2006).

No que diz respeito a **H2** - Existem acções que as empresas assumem como sendo de Responsabilidade Social que não passam de acções de responsabilidade legal – verificamos que em todos os casos esta situação ocorre, o que foi confirmado pelos três instrumentos de pesquisa (grelha, entrevistas e questionários). Com efeito, várias foram as acções citadas que, apesar de estarem ao abrigo da lei, foram consideradas acções de Responsabilidade Social por parte de vários sujeitos. O destaque vai para o meio ambiente, pois o facto de uma empresa não poluir e cumprir a legislação ambiental foi, inúmeras vezes, citado como sendo uma acção socialmente responsável. Além dessas, outras foram aqui referidas, pelos sujeitos dos quatro casos: formação profissional, higiene e segurança no trabalho, pagamento dos salários, segurança social e pagamento de impostos, entre outras. Deste modo, **confirmamos H2**.

Em relação a **H2B1** - Alguns actores organizacionais têm dificuldade em distinguir as acções de responsabilidade legal das acções de responsabilidade social, confundindo os dois conceitos – verificamos que existem sujeitos onde essa confusão está presente, em virtude de afirmarem que uma empresa que apenas cumpre com as suas obrigações legais é socialmente responsável. E isso ocorreu em todos os casos, embora com intensidades diferentes (30% no caso da empresa A, 25% no caso da empresa B, 63,4% no caso da empresa C e 51,5% no caso da empresa D). Vemos então que os valores são mais elevados do que seria desejável, sendo que nas empresas portuguesas se apresentam de forma mais proeminente, isto é, identificamos aqui um padrão nacional.

A figura seguinte ilustra bem essa situação:

Figura 3: Comparação entre as empresas no âmbito da variável *Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável*



Vemos, assim, que os sujeitos das empresas portuguesas concordam mais do que discordam com esta afirmação e, embora nas empresas brasileiras a discordância em torno desta questão seja superior à concordância, o facto é que existe um número razoável de sujeitos, também nessas empresas, a concordar com essa afirmação. A empresa onde as opiniões parecem estar mais bem formadas acerca deste assunto é a empresa C, pois a quantidade de respostas que manifestam indiferença é bastante reduzida. No entanto, esta é a empresa onde se evidencia mais a tendência para se confundir lei com Responsabilidade Social. E mais uma vez chamamos aqui a atenção para o facto dessa confusão entre lei e Responsabilidade Social poder ter a sua origem na já tradicional confusão existente entre lei e ética, dada a proximidade existente entre ambos os conceitos (Blecher, 2004). No entanto, referimos o facto de terem sido detectados alguns casos (nas entrevistas) em que os mesmos sujeitos que não evidenciaram confusão entre os conceitos de lei e de Responsabilidade Social, referiram

algumas ações de âmbito legal, como sendo de âmbito socialmente responsável, o que pode significar uma certa gestão de impressões, de forma consciente e propositada (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999). Contudo, uma vez que não estamos aqui a testar se essa confusão é autêntica, mas sim se ela realmente se manifesta, **confirmamos H2B1**.

Por fim, em relação a **H2B2** - A ênfase nas ações de responsabilidade social deve-se à percepção de que estas ações contribuem para uma imagem positiva da empresa aos olhos da sociedade – verificamos que, nos quatro casos, a grande maioria dos sujeitos encara a motivação das ações socialmente responsáveis sob uma óptica instrumental, fazendo referência aos ganhos de imagem que essas ações proporcionam (Hay, Gray e Gates, 1976). Do mesmo modo, está presente em todas as empresas o conceito instrumental de Responsabilidade Social (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003). E mesmo tendo verificado que o conceito de Responsabilidade Social ao qual é feita maior referência é o integrativo (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003), podemos concluir que essa visão decorre do reconhecimento de que a sobrevivência das empresas depende das relações que estas mantêm com as suas partes interessadas, pelo que estas devem ser consideradas no âmbito das decisões organizacionais. Esta posição enquadra-se na Teoria dos *Stakeholders* (Dill, 1958; Preston e Post, 1975; Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984; Carroll, 1991; Wood, 1991; Evan e Freeman, 1993; Clarkson et al, 1994; Zadek, 1994, 1997, 1998; Donaldson e Preston, 1995; Athinkson e Waterhouse, 1997; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchel et al, 1997; Hummels, 1998; Key, 1999; Shankman, 1999; Gamble e Kelly, 2001; Stoney e Winstanley, 2001; Kaler, 2003; Phillips et al, 2003; Wilson, 2003). No seguimento desta ideia, a Responsabilidade Social é vista como uma consequência das pressões impostas pelos *stakeholders* às empresas, as quais, para evitarem uma maior regulação por parte do governo ou conseguirem concessões, são forçadas a tomar decisões administrativas que não

necessariamente contribuam para o seu lucro, mas que de certa forma as podem ajudar no futuro (Varadarajan e Menon, 1988). No entanto, vemos que na prática, as empresas não consideram a Teoria dos *Stakeholders*, pois direccionam as suas acções socialmente responsáveis para grupos particulares, de acordo com a sua conveniência. Além disso, dentro da perspectiva aqui adoptada, as empresas em questão são consideradas socialmente responsáveis essencialmente num dos níveis (externo, no caso das empresas A, B e C e interno, no caso da empresa D), o que reforça ainda mais a constatação anterior. Não obstante, fazem prevalecer a ideia de que actuam de igual forma aos dois níveis, pois têm interesse em projectar uma imagem positiva no seu público interno e externo, praticando a técnica de gestão impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999). Logo, perante todas estas considerações, **confirmamos H2B2**.

Assim, podemos observar que, ao nível das nossas hipóteses centrais (H1 e H2), apenas H2 se confirma nos quatro casos, ou seja, os resultados apontam para o facto de existirem acções de responsabilidade legal que são assumidas como sendo acções de Responsabilidade Social, o que se deve a uma confusão entre os conceitos e à instrumentalização da Responsabilidade Social, partindo dos ganhos de imagem dela decorrentes, ganhos esse que já foram referidos na literatura (Hay, Gray e Gates, 1976).

No entanto, a nossa hipótese relativa à maior influência da cultura organizacional nos processos de gestão das empresas, sobretudo ao nível da Responsabilidade Social (H1), não se confirma, em virtude dessa maior influência não ter sido detectada de forma consistente. Consequentemente, H1B também não se confirma. Com efeito, já vimos que na literatura as opiniões se dividem em relação ao facto da maior influência nas práticas de gestão organizacionais ocorrer ao nível nacional (McClelland, 1961; Farmer e Richman, 1965; Negandhi, 1975; Hofstede, 1980; Haire, Ghiselli e Porter, 1996) ou organizacional (Schein, 1985; Pothukuchi et al, 2002; Hemingway e MacLagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005; Genest, 2005). No entanto, embora aqui não possamos assumir uma posição efectiva, podemos verificar que a cultura organizacional é mais influente na maioria dos casos, sendo-o totalmente no Brasil e parcialmente em Portugal. Assim, em relação à questão da cultura, não conseguimos reunir dados suficientes que nos permitam concluir com toda a certeza que a cultura organizacional é mais influente do que a nacional, nem concluir acerca das razões que levam a essa maior influência quando ela ocorre. No entanto, pudemos verificar que, além da cultura, cuja influência nas práticas de gestão das empresas é

amplamente referida na literatura (Trevino, 1986; Becker e Fritzche, 1987; Jones, 1991; Lysonski e Gaidis, 1991; Cohen, Pant e Sharp, 1992; McGrath et al, 1992; Ralston et al, 1993; Vitell, Nwachukwu e Barnes, 1993; Ford e Richardson, 1994; Gnyawali, 1996; Desai e Rittenburg, 1997; Jackson, 1997; Payne et al, 1997; Thompson, 1997; Izraeli, 1998; Maignan, Ferrell e Hult, 1999; MacDonald, 2000; Moon e Franke, 2000; Thomas e Mueller, 2000; Thome e Saunders, 2002; Robertson e Crittenden, 2003; Hemingway e MacLagan, 2004; Genest, 2005; Sanyal, 2005; Smith e Hume, 2005; Balmer, Fukukawa e Gray, 2007a; Scholtens e Dam, 2007; Franke e Nadler, 2008), outros factores influenciam essas práticas, como o contexto socioeconómico, como vimos no caso da empresa A. Aliás, a influência de outros factores nas práticas de gestão das empresas, já foi avançada por outros autores, como Farmer e Richman (1965) que, além de fazerem referência ao papel que a cultura desempenha nas organizações, também se referem à influência de factores educacionais, sociais, legais e políticos e económicos. A diferença é que no nosso caso em concreto, essa influência foi testada ao nível da Responsabilidade Social em particular, tendo-se verificado no caso da empresa A, isto é, mais do que própria cultura organizacional, em geral, a Responsabilidade Social dessa empresa, em particular, sofreu uma maior influência do contexto socioeconómico onde a empresa se insere.

Saindo agora do âmbito dos instrumentos de pesquisa e fazendo uma análise mais geral no que diz respeito aos temas aqui abordados, em relação à questão da **Responsabilidade Social** podemos verificar que as empresas brasileiras evidenciam práticas socialmente responsáveis mais desenvolvida do que as portuguesas. Tanto a empresa A como a B possuem organismos próprios direccionados para as questões socialmente responsáveis (a empresa B possui a Gerência Geral de Relações Trabalhistas e com a Comunidade, a partir da qual se desenvolvem os projectos, e a empresa A possui a Fundação, direccionada para questões sociais, sobretudo, externas); já no caso das empresas C e D, as mesmas não possuem qualquer organismo cuja vocação seja dar seguimento às questões dessa natureza. As empresas A e B publicam ainda relatórios sócio-ambientais e balanços sociais (voluntariamente, na medida em que no Brasil a publicação deste último documento não é obrigatória); as empresas C e D não publicam relatórios sócio-ambientais, mas publicam os balanços-sociais⁶³ (o que é obrigatório em Portugal). Nos estabelecimentos das empresas A e B a Responsabilidade Social tem um grande destaque, enquanto nos estabelecimentos das

⁶³ No entanto, os balanços sociais não nos foram fornecidos.

empresas C e D nem sequer é feita referência ao tema. No entanto, nesta matéria, não podemos esquecer que os estabelecimentos são muitas vezes, utilizados como fontes de fabricação de uma imagem favorável às organizações, pelo que nem sempre são fontes de informação fidedignas (Connolly-Ahern e Broadway, 2007). Refira-se, também, que os projectos sociais das empresas brasileiras são bastante mais bem estruturados e assumem uma natureza contínua, ao contrário do que ocorre nas empresas portuguesas, cujos projectos sociais são mais “soltos” e esporádicos (a excepção, no caso da empresa C é a festa de Natal da empresa e o seu apoio ao clube de futebol e aos bombeiros de Paio Pires; no caso da empresa D, destacamos o apoio a um grupo desportivo e cultural constituído por trabalhadores da empresa). Acresce, ainda, que quantidade dos projectos sociais das empresas brasileiras é bastante maior do que a quantidade desses projectos por parte das empresas portuguesas, sobretudo em termos externos.

A este respeito, importa ainda referir que não é nosso interesse neste estudo medir a intensidade com que se verifica a Responsabilidade Social, mas concluir se ela realmente se verifica ou não. Porém, não poderíamos deixar de referir as diferenças existentes entre as empresas de ambos os países, por serem tão significativas, o que sugere uma tendência nacional, que pode ter a sua explicação na cultura nacional (em características como o paternalismo, o assistencialismo, o foco na imagem e no traço cultural “para inglês ver”) e em factores contextuais (como o contexto socioeconómico e ambiental).

No entanto, em todos os casos verificamos a existência de discursos envolvidos em motivações instrumentais, isto é, muitos sujeitos admitem que aquilo que atrai as empresas a investir em acções de Responsabilidade Social é o facto de esta propiciar ganhos de imagem (Hay, Gray e Gates, 1976), terem consciência de que a sua sobrevivência depende de uma sociedade desenvolvida à sua volta (Carroll, 1980), acreditarem que se os *stakeholders* forem beneficiados as suas relações com os mesmos melhoram (Varadarajan e Menon, 1988) e considerarem que a Responsabilidade Social é uma estratégia positiva para o negócio (Burke e Logsdon, 1996; Preston e O’Bannon, 1997; Waddock e Graves, 1997; Tiras et al; 1998; Ostergard, 1999; Christmann, 2000; Statman, 2000; Lantos, 2001; Wulfsen, 2001; Porter e Kramer, 2002; Saiia et al, 2003). A este propósito, refira-se que existem inúmeros estudos que demonstram que a Responsabilidade Social proporciona benefícios financeiros às empresas (Aupperle et al, 1985; Verschoor, 1998; Ogden e Watson, 1999; Hillman e Keim, 2001; Ferrel et al, 2002; Ruf et al, 2001; Orlitzky et al, 2003). Assim, as empresas acabam por adoptar

comportamentos socialmente responsáveis, tendo por base os fins atrás descritos, os quais estão presentes nos quatro casos com maior ou menor intensidade.

Passando agora ao campo da **responsabilidade legal**, uma das hipóteses do nosso estudo aponta para que muitas das acções que as empresas assumem como sendo de Responsabilidade Social não passam de acções de responsabilidade legal. Com efeito, verificamos esse facto em todos os casos analisados, pois por várias vezes foram feitas referências a acções legais como sendo de Responsabilidade Social (cumprimento da lei, pagamento de impostos, segurança/previdência social, pagamento dos salários em dia, acesso a acções de formação profissional, não poluição do meio ambiente, entre outras). Uma questão que merece ser aqui salientada, deve-se ao facto de, nas empresas portuguesas, a maior parte da nossa amostra dos questionários se ter identificado com a assertiva que afirma que cumprir a lei é suficiente para uma empresa ser considerada socialmente responsável. Esta ideia vai ao encontro dos autores que se enquadram numa filosofia instrumental da Responsabilidade Social e que defendem que o cumprimento da lei e a geração de lucro são a verdadeira Responsabilidade Social das empresas (Friedman, 1970), ideia contrária àquela que é defendida neste estudo e que proclama a implantação de práticas sociais para além da lei (Stone, 1975). Assim, a existência da situação atrás descrita faz-nos crer que talvez haja de facto muitas empresas, nomeadamente em Portugal, a reclamarem de forma “abusiva” acções socialmente responsáveis. Porém, seria interessante verificar se essa resposta é uma tendência seguida em território português, se é típica do sector em questão ou se apenas se resume a uma coincidência entre as duas empresas analisadas.

Acrescentamos, ainda, que nas relações verificadas entre a variável que aponta para uma tendência para confundir Responsabilidade Social com regulada e as restantes variáveis do estudo, não encontramos nenhum factor em comum explicativo desta tendência nos quatro casos, que mereça aqui destaque.

No que diz respeito ao cumprimento da lei como condição necessária para a existência de Responsabilidade Social, a maioria dos sujeitos nas quatro empresas concorda com essa situação, ainda que haja quem entende que uma empresa pode ser socialmente responsável sem cumprir a lei. Assim, dentro da amostra portuguesa, cumprir a lei é condição necessária e suficiente para a existência de comportamentos socialmente responsáveis. No caso da amostra brasileira, cumprir a lei é necessário, mas não suficiente, embora uma quantidade razoável da amostra se tenha manifestado a

favor da assertiva que faz do cumprimento da lei um requisito suficiente para a manifestação da Responsabilidade Social.

Vemos então que o facto de terem sido referidas várias acções de responsabilidade legal como sendo de Responsabilidade Social evidencia que as empresas utilizam o conceito de Responsabilidade Social de forma deturpada e abusiva. Assim sendo, existe uma discrepância entre aquilo que é “vendido” e aquilo que é real, já que os sujeitos assumem uma posição integrativa e afirmam que as respectivas organizações actuam ao nível interno e externo, mas depois na prática verificamos que isso não ocorre dessa forma, existindo uma grande discrepância entre os dois níveis, sendo que num deles acaba sempre por prevalecer o “legal”. Vemos, então, que as organizações “vendem” uma falsa imagem, não só ao seu público externo, mas também ao seu público interno. No entanto, a este propósito, refira-se que se uma organização transmite aos seus funcionários uma imagem que não corresponde à prática, pode gerar insatisfação naqueles, o que poderá ter consequências negativas para a própria instituição (Cabral-Cardoso, 2006). Assim, podemos estar perante uma técnica de gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999). Com efeito, em relação à Responsabilidade Social, vemos que a gestão de impressões pode actuar sobretudo ao nível da estratégia assertiva da exemplificação (projectando a imagem pretendida) e ao nível da tática defensiva do comportamento pró-social (para convencer a audiência) (Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999). No primeiro caso, o objectivo é de longo prazo, procurando estabelecer identidades que envolvam credibilidade, competência e confiança; no segundo caso, o objectivo é criar no alvo uma impressão positiva fugaz, de curto prazo, muitas vezes para reverter uma transgressão aparente (Rosenfeld, 1997).

Acresce ainda que o facto de ter sido detectada também uma percentagem considerável de sujeitos que referem que o cumprimento da lei é suficiente para que uma empresa se possa assumir como socialmente responsável, permite-nos referir que, nem sempre a responsabilidade legal é assumida como Responsabilidade Social tendo por base uma técnica de gestão de impressões demagógica e consciente (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999), pois pode partir de pontos de vista que acreditam mesmo na realidade “vendida” (Grove e Fisk, 1989; Rosenfeld, 1997). No entanto, foi aqui detectada uma gestão de impressões efectivamente consciente, nomeadamente no

caso das entrevistas, pois alguns sujeitos que referem que as empresas devem actuar para além da lei, destacam pouco depois acções de responsabilidade legal como sendo acções de Responsabilidade Social. E falamos aqui de sujeitos com cargos de chefia que se depreende que estejam relativamente bem informados acerca da legislação que diz respeito às organizações. Contudo, independentemente das motivações que estão por detrás da técnica de gestão de impressões, o facto é que assumir que cumprir a lei é ser socialmente responsável e referir acções de responsabilidade legal como sendo acções de Responsabilidade Social não deixa de ser uma visão instrumental do conceito (Friedman, 1970). No entanto, essa visão é contrária aquela que é aqui defendida (e que foi referida na Introdução deste trabalho), a qual sustenta que a Responsabilidade Social deve ir para além daquilo que a lei determina, ou seja, “*lifnim mishurat hadin*” (para além da letra da lei) (Steinsaltz, 1990).

Focando, agora, a questão da **Cultura**, podemos começar por dizer que é natural que ambos os países possuam uma cultura semelhante, dada a sua relação histórica, o que é confirmado pelas opiniões de autores peritos na matéria, como Freire (1989), Bosi (1992) ou Ribeiro (1995), que defendem que a cultura brasileira não é homogénea, sendo o resultado de várias outras culturas, essencialmente da portuguesa. Se juntarmos a isto o estudo de Hofstede (1980), que traça semelhanças entre Portugal e o Brasil, verificamos a aproximação das duas culturas.

Assim, e de acordo não só com a literatura mas também com o nosso estudo de campo, podemos destacar as características que, de âmbito nacional, tornam o Brasil e Portugal dois países culturalmente próximos. Essas características são as seguintes:

Quadro 23 – Semelhanças entre a cultura nacional portuguesa e brasileira

Características Positivas	Características Negativas
Colectivismo; espírito messiânico e de aventura; aversão ao conflito; solidariedade; religiosidade; adaptabilidade / flexibilidade; sensibilidade; determinação / perseverança; pacifismo; empreendedorismo; espírito afiliativo; sociabilidade; lealdade/fidelidade; espírito de luta e de sacrifício; humildade / simplicidade; feminilidade; patriotismo; abertura / acolhimento / hospitalidade; amistosidade / simpatia.	“Desenrasque” / “jeitinho”; improviso; aversão ao risco; aversão à incerteza; aversão à mudança / conservadorismo / estabilidade; “chico-esperto” / “malandragem”; desorganização; incultura; espírito sonhador; indisciplina (sobretudo em relação ao cumprimento da lei); falta de iniciativa / passividade / comodismo / conformismo.

Com efeito, a partir do quadro acima, podemos verificar que são muitas as características que assemelham o povo português ao povo brasileiro. Porém, existem outras que os distinguem, nomeadamente:

Quadro 24 – Diferenças entre a cultura nacional portuguesa e brasileira

Portugal	Brasil
Características Positivas Diplomacia; responsabilidade; dedicação.	Características Positivas Confiança; espontaneidade; optimismo; desinibição / extroversão; versatilidade / criatividade; alegria / festividade / exuberância / entusiasmo; diversidade / heterogeneidade; informalidade / descontração.
Características Negativas Tristeza e melancolia; falta de ambição; inibição; saudosismo / nostalgia; “queixume”; falta de auto-confiança/ complexo de inferioridade; baixa assertividade; falta de consciência social; negativismo / fatalismo / pessimismo / derrotismo.	Características Negativas Corrupção; irresponsabilidade; facilitismo; plasticidade; paternalismo; assistencialismo.

Após um olhar mais pormenorizado sobre os quadros acima apresentados, podemos verificar que o que realmente afasta o povo português do povo brasileiro é, acima de tudo, a sua atitude perante a vida. E isso torna-se evidente se confrontarmos a quantidade de características positivas identificadas no Brasil (ou seja, pelos sujeitos brasileiros) com as identificadas em Portugal (ou seja, pelos sujeitos portugueses). O mesmo raciocínio pode ser feito em relação às características negativas. Com efeito, o português tem mais tendência para um discurso pessimista e derrotista, ao passo que no brasileiro prima o optimismo e a confiança. No entanto, é curioso que não encontramos na literatura referências que façam alusão ao pessimismo e ao optimismo em Portugal e no Brasil, respectivamente. Não obstante, foram características mencionadas com alguma frequência pelos sujeitos, o que nos leva a conferir-lhes um destaque particular.

Contudo, à parte disso, existem características que aproximam as culturas portuguesa e brasileira. Com efeito, as duas sociedades são revestidas de uma elevada religiosidade, de espírito colectivo, sociabilidade, abertura e solidariedade. Porém, no seu lado mais perverso, destacamos o “jeitinho” brasileiro (amplamente citado na literatura por: Vieira, 1982; DaMatta, 1989; Amado e Brasil, 1991; Barbosa, 1992;

Freitas, 1997; Wood Jr. e Caldas, 1998, Motta e Alcadipani, 1999; Wood Jr. e Caldas, 2002), e o “desenrasque” português (Gil, 2005), que influenciam a incumprimento da lei e se posicionam como factores para controlar a incerteza, a mudança e o risco. A existência de semelhanças entre ambos os países, que aqui verificamos, pode ser reforçada por outros estudos que demonstram que Portugal e o Brasil possuem traços culturais comuns, ainda que possuam também as suas diferenças (Hofstede, 1980; Trompenaars e Hampden-Turner, 1998; Gesteland, 1999; House et al, 1999, 2002, 2004).

No que diz respeito à questão cultural em relação à vertente organizacional, vejamos quais os traços que são comuns a ambos os países:

Quadro 25 – Semelhanças entre a cultura organizacional portuguesa e brasileira

Características Positivas	Características Negativas
Feminilidade; flexibilidade; colectivismo; informalidade; responsabilidade.	“Jeitinho” / “desenrasque”; lógica relacional sobresposta à lógica meritocrática; imediatismo; aversão à mudança / conservadorismo; aversão à incerteza; distância hierárquica / concentração de poder / autoritarismo; burocracia; falta de transparência / incumprimento da lei / indisciplina; foco no lucro; desorganização.

Vemos, assim, que enquanto no caso da cultura nacional existem várias características positivas que aproximam Portugal do Brasil, no caso da cultura organizacional são as características negativas que contribuem para essa aproximação. Assim, de um modo geral, nas empresas portuguesas e brasileiras cultivam-se valores femininos (que se centram na qualidade de vida, no cuidado com os mais necessitados, na solidariedade e no afecto), o sentido de colectivismo (Hofstede, 1980) e há uma tendência para a flexibilidade e para a informalidade (sendo que, no Brasil, esta questão adquire contornos diferentes de região para região, na medida em que a forma de fazer negócios no estado do Rio de Janeiro, por exemplo, é mais informal do que no estado de São Paulo, local onde a característica da informalidade não foi sequer citada durante as entrevistas).

Já sob o ponto de vista negativo, em ambos os países as empresas possuem uma certa aversão à incerteza e à mudança (Hofstede, 1980), a burocracia é pesada, a

meritocracia não é cultivada - dando lugar a uma lógica relacional - e o paternalismo está fortemente enraizado (sobretudo no Brasil), o incumprimento da lei é uma constante e os famosos “jeitinho” brasileiro e “desenrasque” português contribuem para contornar o sistema.

Quanto às características que diferenciam as organizações portuguesas das brasileiras, temos as seguintes:

Quadro 26 – Diferenças entre a cultura organizacional portuguesa e brasileira

Portugal	Brasil
<p>Características Positivas</p> <p>Dedicação; engenhosidade; espírito de solidariedade (entre os trabalhadores).</p>	<p>Características Positivas</p> <p>Racionalidade; objectividade; organização; foco no cliente; criatividade; espírito inovador; cordialidade; dinamismo; persistência; comprometimento; arrojo; capacidade de sobrevivência; inovação; globalização; competitividade; empreendedorismo; consciência social e ambiental; sociabilidade; ambição; diversidade/versatilidade.</p>
<p>Características Negativas</p> <p>Obsessão pela estabilidade profissional; falta de método; falta de espírito competitivo; derrotismo; resistência à inovação; falta de profissionalismo; falta de objectividade; falta de iniciativa; falta de visão; falta de produtividade; veneração de títulos e <i>status</i>; falta de estratégia; falta de confiança; cultura familiar; falta de investimento; falta de ambição; incompetência/má gestão de fundos; falta de consciência ambiental e social.</p>	<p>Características Negativas</p> <p>Personalismo; ambiguidade; ganância; plasticidade; desconfiança; corrupção; exploração humana; elitismo; <i>marketing</i>/culto da imagem; “para inglês ver”; paternalismo.</p>

Mais uma vez vemos a maior tendência do português para o negativismo, muito embora no campo organizacional o brasileiro já identifique mais defeitos na sua cultura. No entanto, também identifica muitas qualidades. Vemos, então, que são poucas as virtudes atribuídas à forma de Portugal gerir as suas organizações, o que deve ter um grande reflexo na baixa produtividade das empresas portuguesas, também acima referida. Com efeito, à parte do espírito de dedicação referido nas organizações portuguesas, as mesmas estão repletas de características onde prima a “falta de”. Já no lado do Brasil, primam os aspectos positivos da cultura organizacional.

Torna-se, ainda, pertinente referir que a falta de consciência social é apontada como uma das características negativas dos portugueses em termos nacionais e organizacionais, contrastando com a consciência social e ambiental que é apontada nas empresas brasileiras. Porém, convém referir que o culto da imagem também é uma das características que figuram na cultura organizacional brasileira, o que nos faz crer que no Brasil se investe mais em Responsabilidade Social (sobretudo externa), para agradar aos *stakeholders*, procedendo-se a uma gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999) ou a uma técnica de puro *marketing*, referida por Neto e Froes (2001), que defendem que as empresas que investem mais na parte externa do que interna, podem estar a utilizar uma estratégia de *marketing* social como forma de se promoverem e encobrirem a má gestão dos seus recursos humanos, má gestão essa que pode estar relacionada com uma das características organizacionais referidas no Brasil – a exploração. Além disso, não podemos esquecer que no Brasil existe uma característica cultural muito particular, que pode contribuir para que a Responsabilidade Social seja uma pseudo-realidade. Falamos aqui da característica “para inglês ver”, o que reforça ainda mais a nossa percepção acerca da motivação instrumental que envolve a Responsabilidade Social (Meyer e Rowan, 1977; Wood Jr. e Caldas, 1997, 1998). Porém, também não podemos esquecer que, num país onde as carências sociais são tão elevadas, como no Brasil, é natural que a atenção das empresas se vire para o contexto externo, por uma questão de sobrevivência (Carroll, 1980). E se acrescentarmos a isso o facto do contexto interno ser amplamente mais regulamentado do que o externo (à excepção do meio ambiente), é mais fácil a Responsabilidade Social fazer-se sentir ao nível externo e a responsabilidade legal ao nível interno, muito embora, nestes casos tenhamos que ter em atenção as acções que são direccionadas para o ambiente que, muitas vezes, estão previstas na lei, como vimos ao longo dos quatro casos aqui

analisados. Em Portugal, onde as carências sociais não são tão prementes, as empresas poderão não ter tanta necessidade de intervir no campo externo e, talvez por isso, as acções se direccionem mais para o âmbito interno (como no caso da empresa D), como forma de motivar o corpo funcional (Joyner e Payne (2002). Porém, dado que a vertente interna é amplamente regulamentada, é possível que, em Portugal, possa haver muitas empresas que se assumem como socialmente responsáveis quando na verdade apenas preenchem os requisitos legais, o que pode estar relacionado com o facto da maioria da nossa amostra relativa ao estudo português ter definido que cumprir a lei é suficiente para a prática da Responsabilidade Social.

Ainda a este propósito refira-se que o incumprimento da lei foi um dos traços culturais identificados em ambos os países, através dos depoimentos dos sujeitos, o que nos pode ajudar a compreender porque é que as empresas que cumprem apenas a lei são consideradas socialmente responsáveis. De facto, em Portugal e no Brasil existem traços culturais que proporcionam o incumprimento da lei. Falamos aqui do “jeitinho” brasileiro (DaMatta, 1989; Barbosa, 1992) e do “desenrasque” português (Gil, 2005), características amplamente citadas. Assim, segundo o “jeitinho”, as pessoas conseguem fugir à impessoalidade das normas abstractas (Barbosa, 1992). Aliás, as leis no Brasil possuem flexibilidade e elasticidade para quem melhor souber utilizá-las ou interpretá-las. Logo, os brasileiros usam, acima de tudo, as relações pessoais, materializadas no famoso “jeitinho” (DaMatta, 1989). No âmbito do “desenrasque”, em esferas mais elevadas, este pode mesmo conduzir à corrupção. Essa característica é, muitas vezes, usada como uma forma de não cumprir a lei. Ora, como a lei admite um certo espaço de tolerância, derivado da possibilidade de diferentes interpretações, o português usa essa margem para não a cumprir, mas para que assim não o pareça (Gil, 2005).

Vemos, assim, que estes traços que estão tão impregnados nas culturas portuguesa e brasileira e que conduzem ao incumprimento da lei (traço cultural também aqui referido em ambos os países), quando não são utilizados pelas organizações em prol desse incumprimento sugerem uma atitude responsável por parte das mesmas, o que nos leva a compreender o porquê de muitos dos sujeitos terem referido que o cumprimento da lei é suficiente para que uma empresa possa ser considerada socialmente responsável, já que, dentro do contexto cultural, cumprir a lei parece ser mais um acto responsável do que um acto obrigatório.

No caso das diferenças detectadas entre os países – uma vez que foi identificado um padrão nacional no que diz respeito à tendência em confundir lei com

Responsabilidade Social – podemos começar por referir que as áreas mais regulamentadas (anexos 16 e 17) são as que dizem respeito ao corpo funcional e ao ambiente, que são precisamente onde as empresas actuam mais (talvez porque são obrigadas a fazê-lo), o que contribui para que não possam ser consideradas socialmente responsáveis, de forma expressiva, no âmbito desses indicadores. Do mesmo modo, ao investirem na área externa, relativa à comunidade e a outros *stakeholders* que não apenas o ambiente, alcançam mais facilmente um estatuto de Responsabilidade Social, já que essas áreas não estão regulamentadas, na sua maioria. No caso concreto deste estudo, verificamos que as empresas que investem mais ao nível externo são as brasileiras, o que se relaciona não só com o contexto socioeconómico e ambiental, mas também com a cultura do Brasil. Assim, uma vez que uma das motivações apontadas (sobretudo por parte dos sujeitos brasileiros) para a prática da Responsabilidade Social foi assegurar a própria sobrevivência das empresas, as quais precisam de ter um ambiente saudável para existir no futuro, devendo actuar no presente para obterem viabilidade a longo prazo (Carroll, 1980), é natural que no Brasil essa preocupação seja superior, em virtude do país possuir um contexto socioeconómico mais problemático do que Portugal. E isso é ainda mais evidente no caso de empresas que actuam em regiões que dependem totalmente delas para se desenvolverem, como vemos que acontece no caso da empresa A. Essa dependência leva-nos para a segunda razão que faz com que no Brasil se olhe de forma diferente para a Responsabilidade Social. Falamos aqui de dois traços culturais muito citados nesse país – o assistencialismo e o paternalismo (Tanure e Duarte, 2005). Com efeito, o facto da sociedade brasileira ter inúmeros problemas socioeconómicos e de o Estado, por si só, não os conseguir resolver, faz com as pessoas se centrem muito em ajudas vindas de fora, nomeadamente das empresas, sobretudo daquelas que sobressaem mais, pela sua maior capacidade financeira. Logo, as empresas assumem um certo paternalismo perante uma sociedade com tendência para o assistencialismo, fruto das necessidades e carências existentes. Assim, mais uma vez vemos aqui o contexto e a cultura a interagir ao nível das diferenças detectadas em ambos os países. De facto, falamos aqui em países e não em empresas, pois as diferenças mais significativas foram detectadas ao nível nacional e não organizacional, nomeadamente no que diz respeito ao facto de nas empresas brasileiras a Responsabilidade Social estar mais desenvolvida e ao facto de nas empresas portuguesas a tendência para confundir lei com Responsabilidade Social ser mais expressiva.

E relativamente ao facto da cultura organizacional ser ou não mais influente do que a nacional, nomeadamente nas práticas de gestão social das empresas, essa situação nem sempre se verifica, e mesmo quando se verifica, nem sempre está relacionada com a importância dos valores da gestão de topo. No entanto, existem autores que se referem aos valores individuais e à cultura dos líderes organizacionais como condutores de comportamentos socialmente responsáveis. Esses autores defendem que as motivações financeiras não são as únicas que estão por detrás das práticas de Responsabilidade Social, mas também os próprios valores que desencadeiam essas práticas, isto é, a cultura de quem as materializa. Segundo esses autores, quanto mais as iniciativas de Responsabilidade Social derivarem dos valores e da cultura individuais, menos corporativas elas serão, isto é, os autores acreditam na força de alguns líderes dentro de uma organização, força essa que pode fazer a diferença. Logo, existe uma grande relação entre a cultura organizacional advinda dos líderes e as práticas de Responsabilidade Social (Hemingway e MacLagan, 2004).

Não obstante, este estudo permite-nos verificar que nem sempre a cultura organizacional tem mais impacto nas práticas de gestão de uma empresa e nem sempre a liderança assume o comando nesse processo. Outros factores poderão ser mais influentes do que a cultura organizacional (e até mesmo nacional), como o contexto socioeconómico e ambiental das organizações. Contudo, a cultura não deixa de exercer aqui a sua influência, nem que seja ao nível da forma como as empresas lidam com as pressões que lhes são expostas pela conjuntura externa.

4.3. Súmula conclusiva

Fazendo agora uma síntese do que foi apurado, podemos verificar, antes de mais nada, que a utilização de vários instrumentos de pesquisa torna-se bastante útil, particularmente no âmbito de estudos de caso, permitindo-nos ter uma visão mais ampla e sistematizada acerca do problema aqui suscitado (Yin, 1994).

Com efeito, mediante os resultados das nossas hipóteses, verificamos que, quase sempre, a cultura organizacional se sobrepõe à nacional, sendo excepção disso o caso da empresa C - onde foi detectado que os sujeitos tendem a se posicionar favoravelmente em relação à influência equitativa dos dois tipos de cultura - nacional e organizacional. Além disso, nem sempre essa maior influência da cultura organizacional pode ser explicada pela importância dos valores da liderança. Talvez essa situação decorra do facto da própria cultura organizacional nem sempre ser o factor mais determinante nas

práticas sociais das empresas, nomeadamente ao nível da Responsabilidade Social, já que outros factores exercem aqui a sua influência, como o contexto socioeconómico, o que foi detectado no caso da empresa A, ou contexto ambiental, que foi detectado no caso da empresa B. Com efeito, embora a maioria dos sujeitos destas empresas tenham manifestado que consideram a cultura organizacional mais influente do que a nacional, nomeadamente em relação à Responsabilidade Social, no caso específico das próprias empresas a opinião alterou-se, precisamente em virtude das circunstâncias contextuais particulares das mesmas, facto que fez sobressair ainda mais dois dos traços culturais brasileiros que pressionam as organizações a irem para além daquilo que a lei determina, embora de forma desadequada – o assistencialismo e o paternalismo (sobretudo no caso da empresa A).

Assim, em termos mais globais, isto é, no que diz respeito ao Brasil e a Portugal, vemos que alguns aspectos determinam diferenças consideráveis ao nível da Responsabilidade Social. Falamos aqui da contextualização socioeconómica dos países, o que, no caso brasileiro, influencia a cultura no sentido de, por um lado, se tornar mais assistencialista e paternalista e, por outro lado, ter uma necessidade constante de sobreviver num clima ditado pelas carências sociais e pela instabilidade económica. No entanto, quer num caso quer no outro, constatamos que o termo Responsabilidade Social é muitas vezes utilizado de forma abusiva (embora isso ocorra com maior incidência em Portugal), na medida em que, na realidade, reflecte acções de índole meramente legal.

Vejamos, agora, as conclusões deste estudo.

5. CONCLUSÕES FINAIS

Assim, ao longo deste trabalho, procuramos fazer uma análise tendo por base os conceitos de Responsabilidade Social (e legal) e cultura (nacional e organizacional), em Portugal e no Brasil. Partindo desses conceitos, procuramos obter uma resposta para o seguinte problema: *Até que ponto a Responsabilidade Social se aplica e/ou confunde com responsabilidade legal e é influenciada pela cultura, no âmbito de quatro empresas do sector metalomecânico português e brasileiro? E a verificar-se a influência da cultura nas práticas de gestão dessas empresas, ela será maior ao nível nacional ou organizacional?*

Mediante a concretização do nosso objectivo central e dos respectivos objectivos intermediários, conseguimos responder ao nosso problema, chegando a duas conclusões distintas. Concluimos, assim, que existe uma tendência efectiva para se assumir responsabilidade legal como sendo Responsabilidade Social, o que tem na sua origem, por um lado, numa confusão entre ambos os conceitos e, por outro, na ênfase instrumental que é dada ao conceito de Responsabilidade Social, pressupondo que esta gera ganhos resultantes de uma boa imagem perante os vários *stakeholders*. Concluimos, ainda, que as práticas de gestão das empresas, nomeadamente no âmbito da Responsabilidade Social, nem sempre são mais influenciadas pela cultura organizacional, na medida em que, quando as empresas se encontram perante factores contextuais particulares (como a envolvência socioeconómica ou ambiental ou um processo de fusão/aquisição), esses factores podem exercer mais influência sobre as práticas de gestão (nomeadamente sociais) e/ou até mesmo sugerir uma maior influência por parte da cultura nacional.

Para concluirmos acerca do problema aqui levantado, ao longo deste estudo procuramos responder a algumas questões, nomeadamente: O que leva as empresas a envolverem-se com acções de Responsabilidade Social? E qual o objectivo desse envolvimento? Vimos, assim, que as motivações das empresas são sobretudo instrumentais (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot, 2003), pois as empresas reconhecem que praticando acções socialmente responsáveis, melhoram a sua imagem (Hay, Gray e Gates, 1976), asseguram condições futuras para a sua sobrevivência e desenvolvimento (Carroll, 1980) e têm relações mais positivas com os *satkeholders* (internos e externos), o que contribui para o aumento dos lucros (Carroll, 1998, 1999). Assim, por vezes, a

Responsabilidade Social chega mesmo a ser inevitável, pois sem ela as empresas dificilmente se conseguem impor no mercado. Logo, o objectivo do envolvimento com acções sociais é, sobretudo, instrumental.

Partindo desta constatação, respondemos às seguintes questões: Qual o motivo pelo qual as empresas se envolvem em certas actividades de Responsabilidade Social e noutras não? A adopção de algumas práticas resulta da acção deliberada, da iniciativa individual, da influência dos *stakeholders* internos e/ou externos ou de factores fortuitos? Verificamos, assim, que na maioria das vezes as empresas seguem critérios específicos para escolherem as acções sociais com as quais se envolvem, sendo os critérios mais comuns as carências detectadas e a influência dos *stakeholders*. Com efeito, vemos que por um lado as empresas se preocupam em suprir as necessidades da sociedade, pois elas próprias necessitam de uma sociedade desenvolvida em termos tecnológicos, sociais e económicos. Por outro lado, podem surgir situações em que as empresas se vêm forçadas a intervir socialmente, em virtude das pressões que sofrem pelos *stakeholders*, os quais acabam por ter aqui um papel fundamental, na medida em que as empresas têm consciência de que necessitam de ter um bom relacionamento com as partes interessadas, pois da vontade destas depende a sobrevivência daquelas (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston, 1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Hummels, 1998; Berman e tal, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001; Carroll e Schwartz, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003). Daí o facto de defenderem um conceito integrativo de Responsabilidade Social, combinado com uma motivação instrumental.

Mas, em que medida a cultura, nomeadamente organizacional, contribui para explicar esses diferentes comportamentos? Que factores culturais (de âmbito nacional) moldam a forma como as empresas de um mesmo país olham para a Responsabilidade Social? Ora, verificamos aqui que, na maioria das vezes, a cultura organizacional pode influenciar mais esses comportamentos do que a cultura nacional, não obstante o facto de isso nem sempre ocorrer. No entanto, existem traços nas culturas organizacionais que as tornam mais ou menos propensas às práticas da Responsabilidade Social. No caso da cultura organizacional portuguesa, destacamos a falta de consciência social e ambiental, como uma característica que interfere negativamente com comportamentos socialmente responsáveis. Esta característica contrasta com a consciência social e

ambiental referenciada no Brasil, a qual, juntamente com algumas características de teor mais negativo, como a plasticidade (Wood Jr. e Caldas, 1998, 2002), o *marketing*, o culto da imagem e o traço cultural “para inglês ver” (Wood Jr. e Caldas, 1997, 1998) nos ajudam a compreender porque é que as organizações brasileiras poderão estar mais abertas à prática da Responsabilidade Social. No entanto, isto não significa que a Responsabilidade Social existente no Brasil seja mais genuína ou menos instrumental do que aquela que existe em Portugal. Pelo contrário, como podemos depreender a partir das características negativas atrás referidas.

Já em relação à cultura nacional, verificamos que a sociedade, de um modo geral, parece estar mais aberta à questão da Responsabilidade Social do que as próprias empresas (principalmente no caso do Brasil). Isso encontra fundamento em determinados traços culturais nacionais, tais como a solidariedade e a religiosidade (referidos em ambas as culturas aqui analisadas), que faz com que as pessoas se preocupem com “o outro”. Mas, mais uma vez aqui, fazemos referência a aspectos mais negativos, que podem ou não potenciar a Responsabilidade Social. Assim, no caso português, fazemos referimos a falta de consciência social, como elemento inibidor da Responsabilidade Social e, no caso do Brasil, referimos a plasticidade (Wood Jr. e Caldas, 1998, 2002), o paternalismo (Tanure e Duarte, 2005) e o assistencialismo, mas como elementos potenciadores da Responsabilidade Social, ainda que de forma ilusória e deturpada, já que sugerem uma Responsabilidade Social sem conteúdo (no caso da plasticidade) e geradora de dependência (no caso do paternalismo e do assistencialismo).

Refira-se ainda que, para além, da cultura propriamente dita, verificamos que outros factores, nomeadamente de natureza externa, interferem nas políticas de gestão das empresas. Falamos aqui dos contextos socioeconómico ou ambiental, os quais podem ainda ser mais determinantes do que a própria cultura, ou seja, as empresas podem sentir-se na obrigação de investir em Responsabilidade Social, sem ser por influência da cultura organizacional (Schein, 1985; Pothukuchi et al, 2002; Hemingway e MacLagan, 2004; Gerhart & Fang, 2005; Genest, 2005), nomeadamente da liderança, ou da cultura nacional (McClelland, 1961; Farmer e Richman, 1965; Negandhi, 1975; Hofstede, 1980; Haire, Ghiselli e Porter, 1996), nomeadamente dos valores sociais, apesar dos factores que têm origem no contexto externo sugerirem uma maior influência por parte da cultura nacional, por força da pressão que a sociedade exerce, de forma mais ou menos indirecta.

Neste estudo, procuramos ainda responder à seguinte questão: A que se deve a aparente confusão entre responsabilidade legal e Responsabilidade Social? Podemos começar por referir que em países onde a lei nem sempre é seguida, mas sim contornada por “jeitinhos” (DaMatta, 1989; Barbosa, 1992) e “desenrasques” (Gil, 2005), muitas vezes o seu cumprimento é tido como uma atitude de responsabilidade por parte das empresas, já que faz parte da cultura “driblar” a lei. Porém, devemos também referir que existe uma tendência para se confundir lei com ética (Blecher, 2004), o que pode estar na origem da confusão entre lei e Responsabilidade Social. No entanto, essa confusão é muitas vezes mais aparente do que real, sugerindo uma certa gestão de impressões (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999), ou seja, é uma confusão conveniente, na medida em que as motivações instrumentais permeiam os discursos da Responsabilidade Social (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970; Drucker, 1984; Stroup e Neubert, 1987; Swanson, 1995; Jones, 1996; Knautz, 1997; McWilliam e Siegel, 2001; Barry, 2002; Kramer, 2002; Marrewijk, 2003; Zwetsloot; 2003).

Além disso, muitas vezes quem demonstra não confundir os conceitos, referindo que a Responsabilidade Social deve ir para além da lei, refere acções de responsabilidade legal como sendo acções socialmente responsáveis, o que sugere ainda mais a existência de uma técnica de gestão de impressões. Este facto permite-nos responder a uma última questão: Qual a amplitude da discrepância entre a Responsabilidade Social “real” e a “exposta” e o que poderá explicar essa discrepância? Ora, verificamos que a amplitude entre essa discrepância pode atingir níveis elevados, na medida em que as empresas, muitas vezes, produzem uma imagem deturpada dos factos, pois não só transmitem aos *stakeholders* que são socialmente responsáveis em termos internos e externos (quando, na verdade, são sobretudo a um nível, já que no outro impera a responsabilidade legal), como apresentam muitas acções de carácter obrigatório como sendo acções socialmente responsáveis. Além disso, assumem que possuem uma preocupação *multistakeholder* (Dill, 1958; Preston e Post, 1975; Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984; Carroll, 1991; Wood, 1991; Evan e Freeman, 1993; Clarkson et al, 1994; Zadek, 1994, 1997, 1998; Donaldson e Preston, 1995; Athinkson e Waterhouse, 1997; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchel et al, 1997; Hummels, 1998; Key, 1999; Shankman, 1999; Gamble e Kelly, 2001; Stoney e Winstanley, 2001; Kaler, 2003; Phillips et al, 2003; Wilson, 2003), quando na verdade direccionam as suas acções sociais sobretudo para um grupo particular. Quanto às razões dessa discrepância, são

aquelas que já aqui referimos: ganhos materiais, derivados de vários aspectos decorrentes da Responsabilidade Social, tais como o aumento da motivação do corpo funcional (Gouldner, 1960; Ashford e Mael, 1989; Dutton et al, 1994; Baumeister e Leary, 1995; Settoon et al, 1996; Burroughs e Eby, 1998; Shemwell et al, 1998; Kriger e Hanson, 1999; Ashmos e Duchon, 2000; Sergeant e Frenkel, 2000; Eisenberger et al, 2001; Kets de Vries, 2001; Koys, 2001; Kets de Vries e Florent-Treacy, 2002; Milliman et al, 2003; Cameron et al, 2004; Christopher et al, 2004; Gavin e Mason, 2004; Herrbach e Mignonac, 2004; Wright e Cropanzano, 2004; Kernbach e Schutte, 2005; Ackfeldt e Wong, 2006; Haller e Hadler, 2006), a melhoria das relações com os vários *stakeholders* (Varadarajan e Menon, 1988), a transmissão de uma imagem positiva que beneficia o negócio (Hay, Gray e Gates, 1976) e a garantia da própria sobrevivência organizacional no futuro (Carroll, 1980) entre outras. E isso, é muitas vezes alcançado através de técnicas de gestão de impressões, junto do público interno e externo (Pfeffer e Salancik, 1978; Schlenker, 1980; Alvesson, 1990; Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Mohamed, Gardner e Paolillo, 1999) e de técnicas de puro *marketing* (Neto e Froes, 2001)

Referidas as principais conclusões deste estudo, vejamos de que forma as mesmas contribuem para o conhecimento.

5.1. Contribuições para o conhecimento

As contribuições deste estudo para a literatura foram surgindo à medida que fomos concretizando o nosso objectivo central - Partindo de um estudo comparativo em quatro empresas do sector metalomecânico português e brasileiro, pretendemos apresentar conclusões inovadoras para a literatura, nomeadamente no que diz respeito à eventual tendência para se confundir Responsabilidade Social com responsabilidade legal e à influência que a cultura desempenha nas práticas de gestão daquelas empresas, procurando apurar se essa influência é maior ao nível organizacional ou nacional.

Com efeito, uma das contribuições refere-se à análise da Responsabilidade Social partindo da responsabilidade legal e da confusão existente entre ambos os conceitos. Assim, embora seja corrente a literatura referir que a Responsabilidade Social deve ir para além daquilo que a lei determina (Mcguire, 1963; Davis, 1973; Davis e Blomstrom, 1975; Sethi, 1975; Hay, Gray e Gates, 1976; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Mulligan, 1986; Frederick, 1986, 1994, 1998; Frederick, Davis e Post, 1988; Varadarajan e Menon, 1988; Wood, 1991; Evan e Freeman, 1993; Donaldson e Preston,

1995; Logsdon e Yuthas, 1997; Mitchell, Agle e Wood, 1997; Altman, 1998; Bendheim, Waddock e Graves 1998; Enderle e Tavis, 1998; Hummels, 1998; Berman et al, 1999; Harrison e Freeman, 1999; Waddock e Smith, 2000; Maignan e Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Warhurst, 2001; Kok et al, 2001; Stoney e Winstanley, 2001; Mintzberg, Simons e Kunal, 2002; Wood e Lodgson, 2002; Carroll e Schwartz, 2003; Matten, Crane e Chapple, 2003; Phillips et al, 2003; Vos, 2003; Hemphill, 2004; Peterson, 2004), não encontramos suporte teórico cuja análise tenha incidido sobre a confusão entre lei e Responsabilidade Social. Deste modo, uma vez que na literatura não foram encontrados estudos que façam referência a esse facto, este trabalho contribui para reduzir a lacuna detectada, já que, com o nosso estudo de campo, constatamos que é comum as empresas assumirem-se como socialmente responsáveis a partir de acções baseadas na lei.

Em relação ao facto de termos efectuado um estudo comparativo sobre a Responsabilidade Social, tendo por base a cultura, embora o mesmo não seja inovador, torna-se uma contribuição importante para a literatura, a qual se refere à escassez de estudos comparativos na área da Responsabilidade Social com base no factor cultura (Straub et al, 2002; Groeschl, 2003). Além disso, se nos reportarmos ao tema geral deste trabalho – A Responsabilidade Social no Sector Metalomecânico/Siderúrgico Português e Brasileiro: Um Estudo Comparativo à Luz da Responsabilidade Legal e da Cultura – já poderemos conferir-lhe um carácter inovador, por não existirem na literatura trabalhos com este tema específico.

Uma outra contribuição foi proporcionada pelo exaustivo levantamento das características culturais, efectuado em Portugal e no Brasil, com base na literatura e no estudo de campo. Assim, às características já identificadas pela literatura, este estudo acrescentou ainda outras, enumeradas pelos sujeitos, complementando esse trabalho com um quadro ilustrativo da totalidade das características associadas a ambos os países (anexo 38). Acresce, ainda, a escassez de estudos existentes sobre cultura organizacional portuguesa, o que confere relevância a este trabalho, na medida em que fizemos um levantamento de características culturais das organizações portuguesas, a partir de sujeitos directamente envolvidos no processo de aculturação organizacional.

Por fim, consideramos como contribuição o modelo relacional sobre cultura e comportamentos de responsabilidade organizacional, desenvolvido neste estudo, o qual, apesar de se basear na literatura, é original e representativo do tema aqui analisado.

Assim, para além de contribuir para o enriquecimento da literatura com as questões atrás referidas, este trabalho de investigação pretende, ainda, proporcionar um estímulo ao estudo das questões aqui abordadas, contribuir para a boa gestão das empresas e das políticas governamentais, com base em indicadores respeitantes à *performance* social (sintetizados na grelha elaborada), distinguir lei de Responsabilidade Social, sobretudo na prática (com o intuito de demonstrar a diferença entre uma gestão social fundamentada na lei e uma gestão social fundamentada em práticas espontâneas e voluntárias), reforçar a interdependência existente entre cultura e gestão social e contribuir para o debate comparativo sobre a realidade portuguesa e brasileira no que diz respeito aos temas aqui estudados: Responsabilidade Social (legal) e cultura.

5.2. Limitações, dificuldades do estudo e pistas para futuras investigações

É comum aos estudos académicos a existência de limitações no âmbito da metodologia adoptada, mesmo quando essa metodologia se revela como sendo a mais adequada. Além das limitações metodológicas, podem ainda surgir dificuldades que dificilmente podem ser controladas pelo investigador. Assim, no caso deste estudo, podemos começar por referir a eventual resistência das empresas em colaborar com estudos desta natureza, o que, no nosso caso, acabou por se revelar uma limitação considerável, sobretudo em Portugal.

A este respeito, podemos dizer que a primeira dificuldade surgiu com a recusa de uma das empresas siderúrgicas em colaborar. Na medida em que apenas há duas empresas desse sector a operar em Portugal, bastaria uma delas recuar para termos que ampliar o nosso foco relativamente ao sector de actividade analisado, o que acabou por ocorrer. Assim, após nos termos deparado com o recuo de uma das empresas atrás referidas (e com o avanço da empresa C que, a nosso entender, se deveu ao facto de estar ligada à empresa A, empresa que já tinha sido analisada no Brasil), tivemos que centrar a nossa atenção na obtenção da colaboração de outra empresa. Deste modo, foram enviadas inúmeras cartas para empresas que actuam dentro do sector metalomecânico, já que este sector é o que mais se assemelha ao siderúrgico (aliás, a siderurgia é um dos ramos da metalomecânica, visto o aço ser um metal).

No entanto, após uma longa espera por respostas e com a chegada de algumas (poucas) respostas negativas, optamos por abrir ainda mais o nosso leque e procurar a colaboração de uma outra empresa de qualquer outro sector, desde que dentro da área

industrial. De facto, em todo este processo perderam-se vários meses, na medida em que cada recusa por parte de uma organização (que, por vezes, se havia mostrado disponível numa fase inicial), implicava uma procura de potenciais colaborações na *Internet*, um posterior envio de cartas a solicitar a participação e uma posterior espera pelas respostas⁶⁴.

Com efeito, a impressão que nos ficou desta experiência é que as nossas dificuldades se deveram a vários aspectos. Por um lado, o facto de solicitarmos que os questionários fossem respondidos por funcionários de todos os departamentos, assegurando o seu anonimato, assustou as empresas que, por terem algo a esconder ou simplesmente terem receio de ser julgadas por opiniões pessoais – que, admitamos, nem sempre vão ao encontro da realidade – recuaram quando tiveram percepção daquilo que implicava este instrumento de recolha de dados. Acresce, ainda, que as entrevistas nem sempre são encaradas de forma positiva, na medida em que requerem disponibilidade e disposição por parte dos sujeitos, as quais nem sempre existem, sobretudo quando se trata de cargos directivos, como foi o caso. Além disso, o facto de a investigadora não apresentar o apoio formal de uma instituição de peso, aquando dos seus contactos com as empresas, pode ter também contribuído para que as mesmas não valorizassem este estudo, por não o considerarem importante em termos da promoção da sua imagem (esta situação verificou-se sobretudo em Portugal, já que no Brasil os contactos foram formalizados, inicialmente, pelo Director da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) e, posteriormente, pelo Presidente da Fundação Getulio Vargas (FGV), o que abriu as portas das empresas brasileiras contactadas).

Assim, após nos termos deparado com as dificuldades atrás descritas, em virtude, talvez, das razões acima apontadas, iniciamos um novo processo de procura e acabamos por conseguir a colaboração de uma empresa do sector metalomecânico – empresa D. No entanto, também no que diz respeito a esta empresa, o estudo contou com algumas complicações. Logo, após a empresa ter nas suas instalações os questionários, houve uma recusa por parte da mesma em preenchê-los, alegando que apenas estaria autorizada para participar em estudos de natureza pública, questão que até então nunca tinha sido evidenciada. Contudo, com alguma insistência da nossa parte e argumentando que o estudo tinha uma natureza pública (não só pela origem

⁶⁴ Ao longo de todo este processo foram contactadas dezenas de empresas dos mais variados sectores, a saber: siderúrgico, químico, petroquímico, de minerais não metálicos, da celulose e papel, da madeira, cortiça e derivado, agro-industrial/alimentar, metalomecânico e têxtil.

Este cenário contrasta com o cenário brasileiro, no qual foram contactadas apenas quatro empresas (incluindo as empresas A e B), tendo todas respondido positivamente ao nosso apelo e, tendo sido escolhidas duas, de acordo com os critérios já referidos.

académica, como pela origem do apoio financeiro), acabamos por obter a colaboração de alguns funcionários da empresa, em muito, devido ao esforço de um elemento em particular, que se empenhou pessoalmente nesta questão. Em relação às questões colocadas nas entrevistas, as mesmas foram respondidas por escrito, já que os sujeitos visados se mostraram indisponíveis para o fazer de outra forma. Mesmo assim, nem todos acederam a este apelo, pelo que não nos foi possível captar o depoimento dos representantes de alguns departamentos, nomeadamente no que diz respeito ao Gabinete de Gestão da Qualidade (que recusou), à Direcção Administrativa e Financeira (que recusou e alargou a sua decisão ao restante departamento, no que diz respeito ao preenchimento dos questionários) e ao Departamento de Ambiente, Higiene e Segurança (que apesar de não ter recusado formalmente, acabou por nunca dar uma resposta). Assim, apesar de termos conseguido realizar o estudo nessa empresa, o mesmo ficou relativamente aquém do pretendido.

No que diz respeito a questões de ordem geral, que se verificaram nas quatro empresas analisadas, enfrentamos algumas dificuldades. Os contactos foram bastante espaçados e desde o primeiro contacto até ao arranque efectivo do estudo de campo, passou muito tempo. Além disso, os questionários demoraram muito tempo a serem respondidos e devolvidos. Refira-se, ainda, que as entrevistas foram, muitas vezes, canceladas na própria hora marcada (sobretudo no caso da empresa A). Dada a natureza das empresas e em função das normas de segurança bastante restritivas, não nos foi possível a deslocação pelas suas instalações, com o objectivo de efectuarmos o método de observação, para obtermos pistas relativas ao “clima” e “ambiente” das mesmas. No entanto, mesmo assim, foi possível reter algumas observações, durante o processo de realização das entrevistas. E quanto ao preenchimento da grelha, as empresas ofereceram alguma resistência, em parte devido ao tempo que era necessário despender para esse efeito. No caso da empresa D, a grelha nem sequer foi concluída, mesmo após sucessivos pedidos a esse respeito. Neste âmbito, vemos que existiram várias dificuldades que fizeram com que o estudo ultrapassasse o prazo previamente estabelecido na redacção do cronograma, sendo que a grande maioria dessas dificuldades ocorreu em Portugal.

No caso do Brasil, embora os aspectos atrás descritos tenham gerado algumas dificuldades, destacamos como elemento facilitador o facto de a pesquisa ter contado, inicialmente, com a colaboração de um grupo de investigadores da FGV, na medida em que esta tese partiu de um projecto de pesquisa sobre Responsabilidade Social que já

estava em andamento naquela instituição. Também por esse motivo é que o acesso às empresas brasileiras foi facilitado, dada a influência da própria FGV.

Para além das dificuldades descritas, este estudo conta ainda com algumas limitações metodológicas, decorrentes da selecção dos sujeitos, na medida em que não podem ser entrevistados ou inquiridos todos os elementos envolvidos com as empresas-alvo, o que pode deixar de fora uma amostra mais representativa (o mesmo se passa em relação à escolha do universo). No entanto, acreditamos que a representatividade esteja assegurada pelo facto da nossa amostra ser constituída por sujeitos de todos os departamentos e categorias profissionais das empresas.

Quanto às limitações decorrentes da utilização de entrevistas e de questionários, refira-se, no caso das entrevistas, que os sujeitos podem não ser honestos nas respostas (ou por se sentirem inibidos com a presença do investigador ou por não poderem assegurar o anonimato) e o próprio investigador pode influenciar a resposta dos sujeitos. No âmbito dos questionários, refiram-se as seguintes desvantagens: exclusão de pessoas que não sabem ler nem escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação; a falta de auxílio aos sujeitos, quando estes não entendem correctamente as instruções ou as perguntas; o desconhecimento das circunstâncias em que o questionário foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas; a hipótese dos sujeitos poderem ter fornecido respostas falsas ou seleccionadas ao acaso, por razões que estão relacionadas com falta de tempo, desmotivação e falta de interesse, entre outros motivos; a possibilidade da percentagem de retorno ser reduzida e, dentro dos questionários devolvidos, várias perguntas virem sem resposta (Vergara, 2000; Marconi e Lakatos, 2003).

Outra limitação decorre do facto desta pesquisa se basear num estudo de casos, não podendo ser generalizada a outras instituições, embora possa servir de referência (Yin, 1994).

Para além destas limitações, este estudo possui restrições temporais que condicionam a possibilidade de outras análises pertinentes. Com efeito, um trabalho de investigação nunca se esgota em si mesmo, pois além de procurar responder a um problema, abre espaço para outros estudos.

Assim, ao longo deste trabalho foram surgindo algumas ideias, as quais destacamos como sugestões para futuras investigações. Desde logo, sugerimos o desenvolvimento de uma pesquisa análoga a esta, mas com o estudo de campo centrado no contexto externo (isto é, envolvendo a comunidade e outras organizações

parceiras/concorrentes, Estado, sindicatos, etc.), sendo que, neste caso, é importante partir de empresas que, à partida, já se assumam como socialmente responsáveis sob o ponto de vista externo. Com efeito, o facto de, neste estudo, três das empresas evidenciarem acções de Responsabilidade Social ao nível externo, sugere que seria interessante investigar a opinião dos *stakeholders* externos considerados pelas acções socialmente responsáveis das empresas.

A comparação da natureza da Responsabilidade Social em países em vias de desenvolvimento com a natureza da Responsabilidade Social em países amplamente desenvolvidos parece-nos ser também um bom tema de estudo futuro, no sentido de distinguir as motivações existentes em ambos. Esta sugestão surge do facto de termos verificado que uma das motivações de natureza instrumental aqui evidenciadas diz respeito à necessidade que as empresas têm de investir no ambiente que as rodeia, caso contrário não conseguem sobreviver (Carroll, 1980), o que nos leva a questionar sobre o tipo de motivações (sobretudo instrumentais) que estarão na base das empresas que investem em sociedades desenvolvidas, em termos económicos, sociais e culturais.

Refira-se, ainda, a pertinência de se comparar a Responsabilidade Social das PME's com a das grandes empresas, na medida em que estas possuem uma maior capacidade de intervenção e de impacto na sociedade, mas as PME's também possuem condições de se envolverem com causas sociais, não obstante as motivações e a envolvimento poderem adquirir contornos diferentes em ambos os casos.

Também consideramos que seria importante analisar o investimento em Responsabilidade Social em épocas de crise económica, na medida em que entendemos que as acções socialmente responsáveis não dependem apenas de recursos financeiros.

Outra sugestão centra-se na comparação da Responsabilidade Social da indústria pesada com a que se pratica na área dos serviços, na medida em que os impactos são bastante diferentes (sobretudo em termos ambientais), bem como o tipo de consumidor. Esta questão foi-nos sugerida pelo discurso de alguns dos sujeitos que referiram que o tipo de indústria em questão (metalomecânica) não tem como consumidor directo o cidadão comum, razão pela qual a motivação da Responsabilidade Social não está directamente relacionada com o aumento de vendas na sociedade, como poderá estar no caso das empresas que prestam serviços.

Sugerimos, ainda, o estudo da disseminação da Responsabilidade Social pela cadeia produtiva, questão aqui despertada pelo caso empresa A/empresa C. Neste âmbito, seria interessante analisar se as empresas que passam por processos de

fusão/aquisição ou as filiais absorvem os (eventuais) comportamentos socialmente responsáveis das respectivas sedes.

Explorar o resultado evidenciado no estudo de campo deste trabalho, que mostra que sobretudo em Portugal existe uma tendência para se confundir responsabilidade legal com Responsabilidade Social, também nos parece ser um bom tema para aprofundar. A este nível, seria interessante verificar se estamos perante uma tendência nacional ou uma mera coincidência.

Por fim, sugerimos estudos que se centrem na relação entre a Responsabilidade Social e outros factores, que não a cultura, como aqueles que foram aqui detectados.

Assim, apesar de terem ficado por explorar questões que certamente seriam da maior pertinência abordar, a limitação imposta a estudos desta natureza, em termos de tempo e de *espaço*, não nos permitiu ir mais além. No entanto, esperamos ter contribuído para estimular o interesse pela investigação futura sobre os temas aqui analisados e acreditamos ter contribuído para o enriquecimento da literatura ao nível dos mesmos temas.

BIBLIOGRAFIA

Abramson, P. e Inglehart, R. (1995). *Value Change in Global Perspective*. Michigan: University of Michigan Press.

Ackfeldt, A. e Wong, V. (2006). The antecedents of prosocial service behaviours: An empirical investigation. *The Services Industries Journal*, 26(7), 727-745.

Adler, N. (2000). *International dimensions of organizational behavior*. 4th edition. Ohio: SouthWestern.

Aguilera, R. V. et al (2006). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. A Comparative Analysis of the U.K. and the U.S. *Corporate Governance: An International Review*, 14(3): 147-157.

Aidar, M. M. et al (1995). Cultura Organizacional Brasileira. In: Wood Jr., T. (org). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas.

Aiken, L. R. (1983). Number of response categories and statistics on a teacher rating scale. *Educational and Psychological Measurement*, 43, 397-401.

Alicke, M. e Kahle, L. R. (1983). *Social Values and Social Change. Adaptation to Life in America*. New York: Praeger Publishers.

Al-Khatib, J, Rawwas, M e Vitell, S. (2004). Organizational Ethics in Developing Countries: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 55 (4), 307-320.

Allaire, Y. e Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 15(3), 193-226.

Altman, B. (1998). Corporate community relations in the 1990s: a study in transformation. *Business and Society*, 37(2), 221-227.

Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image. *Organization Studies*, 11 (3): 373-394.

Amado, G. e Brasil, H. V. (1991). Organizational behaviors and cultural context: the Brazilian “jeitinho”. *International Studies of Management and Organization*, 21(3), 38-61.

Amba-Rao, S. et al (2000). Comparative performance appraisal practices and management values among foreign and domestic firms in India, *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 60-89.

Andersen, J. (1986). Social Responsibility and the corporation. *Business Horizons*, 29(4), 22-27.

Andersen, J. (1987). Can social responsibility be handled as a corporate investment? *Business Horizons*, 30(2).

Andre, R. (1981). Multi-cultural research: developing a participative methodology for cross-cultural psychology. *International Journal of Psychology*, 16, 249-256.

Andreassen, A. R. (1996). Profits for nonprofits: find a corporate partner. *Harvard Business Review*, 76(4), 47-59.

Anshen, M. (1970). Changing the social contract: a role for business. *Journal of World Business*. 5(6), 6-14.

Ashford, B. E. e Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39

Athinkson, A. A. e Waterhouse, J. H. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Measurement Review*, 38(2), 25-37.

Aupperle, K. D., Carroll, A. B. e Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.

Baligh, H. (1994). Components of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to the Decisions on the Organization Structure. *Management Science*, 40(1), p.14-27.

Balmer, J. T., K. Fukukawa e E. A. Gray, (2007a). The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 76 (1), 7-15.

Balmer, J. T., K. Fukukawa e E. A. Gray, (2007b). Mapping the Interface between Corporate Identity, Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 76 (1), 1-5.

Banai, M. (1982). Geert Hofstede: Cultures Consequences - International differences in work related values. *Journal of Management Studies*, 19 (4), 351-354.

Bansal, P. e Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.

Barbier, E. (1987). The concept of sustainable development. *Environmental conservation*, 14(2), 101-110.

Barbosa, L. (1992). *O jeitinho brasileiro – A arte de ser mais igual que os outros*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris: PUF.

Barley, S. e Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barnett, M. e R. Salomon. 2006. Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship Between Social Responsibility and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 27, 1101-1122.

Barney, J. B. (1986). Organizacional culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.

Barros, B. T. e Prates, M. S. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas.

Barry, N. (2002). The stakeholder concept of corporate control is illogical and impractical. *The Independent Review*, 6(4), 541-554.

Bauer, M. W. e Gaskell, G. (eds.). (2000). *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook*. London: Sage.

Baumeister, R. F. e Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.

Becker, H. S. e Fritzche, D. (1987). Business Ethics: A Cross-Cultural Comparison of Managers Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 6, 289-295.

Becker, H. S. (1996). *The epistemology of qualitative research*. Chicago: University of Chicago Press.

Beekun, R. I. e Stedham, Y. (1999). *The Effects of Culture on Business: a cross-cultural, comparative investigation*. The Fifth International DSI Conference. Athens, Greece.

Beekun, R. I.; Stedham, Y., e Yamamura, J. H. (2000). Business Ethics in Brazil and the U.S.: a comparative investigation. *Journal of Business Ethics*, 42(3), 267-279.

Bendheim, C. L., Waddock, S. A. e Graves, S. B. (1998). Determining Best Practice in Corporate-Stakeholder Relations Using Data Envelopment Analysis. *Business and Society*, 37(3), 302-338.

Bennis, W. G. e Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper e Row.

Berman, S. L. et al (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationships between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42, 488-506.

Berrien, F. K. (1966). Some methodological problems in cross-cultural research. *International Journal of Psychology*, 2, 33-44.

Black, B. (2005). Comparative industrial relations theory: the role of national culture. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (7), 1137-1158.

Blecher, L. (2004). Above and Beyond the Law. *Business and Society Review*, 109(4), 479-492.

Boehnke, K., et al (2003). Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *Leadership e Organization Development Journal*, 24 (1/2), 5-15.

Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*, 24(1): 82-98.

Borges, G. C. e Pires, M. L. (1998). Escola, trabalho e emprego. In José Machado Pais (coord.), *Gerações e valores na sociedade portuguesa contemporânea*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

Bosi, A. (1992). *Cultura brasileira – temas e situações*. São Paulo: Ática.

Bowen, H. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper and Row.

Brislin, R (1976). Comparative Research Methodology: Cross-cultural Studies. *International Journal of Psychology*, 2, 389-444.

Burke, L. e Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.

Burroughs, S. M. e Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509-532.

Busenitz, L. e Lau, C-M. (1996). A cross-cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (4): 25-39.

Cabral-Cardoso, C. (2006). Portuguese management between global rethoric and local reality – The case of human resource management. *Management Research*, 4 (3), 193-204.

Cameron, K. S., Bright, D. e Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *The American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.

Campbell, D. T. e Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.

Campbell, L., Gulas, C. S. e Gruca, T. S. (1999). Corporate giving behavior and decision-maker social consciousness. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 375-383.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1980). Social Responsibility as an Objective of Business: Evolving Toward a Model of Corporate Social Performance In: Glueck, W. E. *Business Policy and Strategic Management* (pp. 62-70), 3 ed. New York: McGraw-Hill.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Corporate Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society*, 100(1), 1-7.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.

Carroll A. B. e Näsi J. (1998). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.

Carroll, A. B. e Schwartz, M. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.

Carson, T. (1993). Second Thoughts on Bluffing. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 317-341.

Caye, J. M. et al (2007). *The future of HR in Europe – Key challenges through 2015*. Boston: BCG.

Chen, C. e DiTomaso, N. (1996). Performance appraisal and demographic diversity: Issues regarding appraisals, appraisers and appraising. In Kossek, E. and Lobel, S. (eds.), *Managing Diversity*, Cambridge, USA: Blackwell.

Child, J. e Kieser, A. (1979). *Organizational and managerial roles in British and W. German Companies: an examination of the culture-free thesis*. In: Lammers/Hickson (1979), pp. 251-271.

Child, J. e Smith, C. (1987). The Context and Process of Organization Transformation. *Journal of Management Studies*, 24(6), 595-622.

Christensen, S. L. (2007). The role of law in models of ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 77, 451-461.

Christmann, P. (2000). Effects of “Best Practices” of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *Academy of Management Journal*, 43(4), 663-680.

Christopher, A. N. et al (2004). Materialism and affective well-being: The role of social support. *Personality and Individual Differences*, 37(3), 463-470.

Clark, J. M. (1916). The changing basis of economic responsibility. *Journal of Political Economy*, 24(3), 209-229.

Clark, J. M. (1939). *Social Control of Business*. New York: McGraw-Hill.

Clarkson, M. et al (1994). The Toronto conference: reflections on a stakeholder theory, *Business and Society*, 33(1), 82-131.

Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Cochran, P. L. e Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.

Cohen, D. L. (1972). The concept of charisma and the analysis of leadership. *Political Studies*, 20(3), 299-305.

Cohen, L., & Manion, L. (1989). *Research Methods in Education*. London: Routledge.

Cohen, J., Pant L. e Sharp, D. (1992). Cultural and Socio-economic Constraints on International Codes of Ethics: Lessons from Accounting. *Journal of Business Ethics*, 11, 687-700.

Cohen, J., Pant, L. e Sharp, D. (1993). A Validation and Extension of a Multidimensional Ethics Scale. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 13-26.

Cochran, P. L, e Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.

Connolly-Ahern, C. e Broadway, S. C. (2007). The Importance of appearing competent: An analysis of corporate impression management strategies on the World Wide Web. *Public Relations Review*, 33: 343-345.

Cunha, M. P. (2005). Adopting or adapting? The tension between local and international mindsets in Portuguese management. *Journal of World Business*, 40, 188-202.

Dam, L. e Scholtens, B. (2008). Environmental regulation and MNEs: Does CRS matter? *Ecological Economics*, 67 (1), 55-65.

DaMatta, R. (1989). *O que faz o brasil, Brasil?* 3ª ed. Rio de Janeiro: Rocco.

DaMatta, R. (1990). *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Guanabara.

DaMatta, R. (1997). *A casa e a rua*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Rocco.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.

Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10(4), 45-50.

Davis, K. (1973). The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities, *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.

Davis, K. e Blomstrom, R. L. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*, New York: McGraw-Hill.

De Luque, M. S. e Sommer, S. M. (2000). The impact of culture on feedback-seeking behavior: An integrated model and propositions. *Academy of Management Review*, 25(4), 829-849.

Deal, T. E. e Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Deaux, K. e Wrightsman, L. S. (1988). *Social psychology*. 5th. ed. California: Brooks/Cole.

Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Deresky, H. (1994). *International Management: managing across borders and cultures*. New York: Harper Publishers.

Desai, A. e Rittenburg, T. (1997). Global Ethics: An Integrative Framework for MNEs. *Journal of Business Ethics*, 16, 791-800.

Di Lorenzo, V. (2006). Business Ethics: Law as a Determinant of Business Conduct. *Journal of Business Ethics*, 71, 275–299.

Dias, J. (1990). Os elementos fundamentais da cultura portuguesa. *Estudos de Antropologia*. v. 1. Lisboa: Casa da Moeda.

Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443.

Dillman, D. A. (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York, NY: John Wiley e Sons.

Dodd, E. M. (1932). For Whom Are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*, 45(7), 1145-1163.

Donaldson, T. e Preston L. (1995). The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

Downey, H. K. e Ireland, R. D. (1979). Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 630-637.

Duffy, M. E. (1987). Methodological triangulation: a vehicle for merging quantitative and qualitative research methods. *Journal of Nursing Scholarship*, 19 (3), 130-133.

Durhan, E. R.(1984). Cultura e ideologia. *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, 27 (1), 71-89.

Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility, *California Management Review*, 26(2), 53-63.

Dunfee, T. W. (1996). On the synergistic, interdependent relationship of business ethics and law. *American Business Law Journal*, 34, 317-325.

Dutton, J. E., Duberich, J. M. e Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Dyer, A. (2008). *Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015*. Boston: BCG.

Ein-Dor, P., Segev, E. e Orgad, M. (1993). The effect of national Culture on IS: Implications for International Information Systems. *Journal of Global Information Management*, 1(1), 33-44.

Eisenberger, R. et al (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

Enderle, G. e Tavis, L. A. (1998). A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1129-1144.

Epstein, E.M. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.

Evan, W. M. e Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp e Bowie, N. E. (Eds.), *Ethical theory and business* (pp. 75-84). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Farmer, R.N. e Richman, B. M. (1965). *Comparative Management and Economic Progress*. Illinois: R.D. Irwin Inc.

Fay, T. L. (1972). Problems of Translation in Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 3(1), 41-56.

Ferreira, V. S. (1998). Atitudes perante a sociedade. In José Machado Pais (coord.), *Gerações e valores na sociedade portuguesa contemporânea*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

Ferrel, O. C., Fraedrich, J. e Ferrel, L. (2002). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Fifth Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.

Fonseca, J. S. e Martins, G. A. (1996). *Curso de estatística*. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Ford, R. e Richardson, W. (1994). Ethical Decision-Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205—221.

França, L. (1993). Introdução. In *Portugal – valores europeus, identidade cultural*. Lisboa: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento.

Franke, G. R. e Nadler, S. S. (2008). Culture, economic development and national ethical attitudes. *Journal of Business Research*, 61, 254-264.

Frankel, M. S. (1989). Professional Codes: Why, How, and with What Impact? *Journal of Business Ethics*, 8 (2-3), 109-115.

Frederick, W. (1986). Toward CSR3 - Why Ethical Analysis Is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*, 28(2), 126–141.

Frederick, W. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business and Society*. 33(2), 150-164.

Frederick, W. (1998). Moving to CSR4: What to pack for the trip. *Business and Society*, 37(1), 40-59.

Frederick, W., Davis, K. e Post, J. (1988). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. Sixth Edition, New York: McGraw-Hill.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.

Freeman, E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.

Freeman, E. e Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.

Freire, G. (1989). *Casa grande e sanzala*. 27ª ed. Rio de Janeiro: Record.

Freitas, A. B. (1997). Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: Motta, F. e Caldas, M. (orgs.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University Chicago Press.

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. New York Times Magazine, 13, 122-126.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.

Frost, P. et al (1991). *Reframing Organizational Culture*. California: Sage Publications.

Fry, L. W., Gerald, D. K., e Meiners, R. E. (1982). Corporate contributions: altruistic or for-profit? *Academy of Management Journal*, 25(1), 96-104.

Gamble, A. e Kelly, G. (2001). Shareholder Value and the Stakeholder Debate in the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 9(2), 110-117.

Gannon, M. J. (2004). *Understanding global cultures: Metaphorical journeys through 28 Nations, Clusters of Nations, and Continents*. California: Sage Publications.

Garriga, E. e Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(12), 51-71.

Gavin, J. H., e Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.

Geertz, C. (1957). Ritual and Social Change – a Javanese Example. *American Anthropologist*, 59, 32-54.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.

Genest, C. M. (2005). Cultures, organizations and philanthropy. *Corporate communications: an international journal*, 10 (4), 315-327.

Gerhart, B. & Fang, M. (2005). National culture and human resource management: Assumptions and evidence. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 971-986.

Gesteland, R. R. (1999). *Cross-Cultural Business Behavior*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

- Gibson, K. (2000). The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245 – 257.
- Gil, J. (2005). *Portugal, Hoje – O medo de existir*. Lisboa: Relógio d`Água.
- Gnyawali, D. R. (1996). Corporate social performance: An international perspective. *Advances in International Comparative Management*, 11: 251-273.
- Godoy, A. S. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Golob, U. e Bartlett, J. L. (2007). Communicating about CSR: A comparative study of CSR reposting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*, 33(1), 1-9.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graham, J., Mintu, A. e Rodgers, W. (1994). Explorations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States. *Marketing Science*, 40(1), 72-94.
- Greenwood, R. e Hinings, C. R. (1988). *The Dynamics of Strategic Change*. New York: Blackwell.
- Grether, E.T. (1969). Business Responsibility Toward The Market. *California Management Review*, 12, 33-42.
- Griffin, J. e Mahon, J. (1997). The corporate social performance and the corporate financial performance debate, *Business and Society*, 36(1), 5-27.
- Groeschl, S. (2003). Cultural implications for the appraisal process. *Cross Cultural Management*, 10 (1), 67-79.
- Grove, S. J. e Fisk, R. P. (1989). Impression management in services marketing: a dramaturgical perspective. In: Giacalone, R. A. e Rosenfeld, P. (Eds.). *Impression management in the organization*. New Jersey: LEA.
- Habermas, J. (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere*. Cambridge: MIT Press.
- Hair, J. et al (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Haire, M. Ghiselli, E. E., e Porter, L.W. (1996). *Managerial Thinking: An International Study*. Wiley.

Hall, S. (1990). Cultural Identity and DIASPORA. In: Rutherford, Jonathan (Ed.): *Identity: Community, Culture, Difference* (pp. 222-237). London: Lawrence e Wishart.

Haller, M. e Hadler, M. (2006). How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: An international comparative analysis. *Social Indicators Research*, 75(2), 169-216.

Hampden-Turner, C. (1992). *Creating corporate culture: from discord to harmony*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.

Hansen, R. S. (1992). A Multidimensional Scale for Measuring Business Ethichs: a purification and refinement. *Journal of Business Ethics*, 11(7), 523-534.

Harris, P. R. e Moran, R. T. (1996). *Managing cultural differences*. Texas: Gulf Publishing Company.

Harrison, J. S. e Freeman, R. E. (1999). *Stakeholders*, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.

Harrison R. (1972). Understanding your organizations character. *Harvard Business Review*, 50 (23), 119-128.

Hart, S. L. (1997). Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*, 75(1), 67-76.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.

Hay, R., Gray, E. R. e Gates, J. E. (1976). *Business and Society*, Cincinnati, OH: Southwestern Publishing.

Hayati, D, Karami, E. e Slee, B. (2006). Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty. *Social Indicators Research*, 75, 361-394.

Hemingway, C. A. e MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50 (1), 33-44.

Hemphill, T. (2004). Monitoring global corporate citizenship: Industry self-regulation at a crossroads. *Journal of Corporate Citizenship*, 14, 81-95.

Henderson, D. (2001). Misguided virtue: False notions of corporate social responsibility. *IEA Hobart Paper*. London, n. 142.

Herrbach, O. e Mignonac, K. (2004). How organizational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88.

Herskovits, M. J. (1955). *Cultural Anthropology*, New York: Knopf.

Hill, M. M. e Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Hill, C. L. e Jones, T. M. (1992). *Stakeholder-agency Theory*. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.

Hillman, A. J. e Keim, G. D. (2001). Shareholder Value, *Stakeholder* Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.

Hoek, R., Luo, W. e Roos, H. (2001). Cross-cultural logistics research, A Literature Review and Propositions. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 4 (1), 57-78.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly-Hills: Sage.

Hofstede, G. (1983). Culture and Management Development. UNDP/ILO Interregional Project: *Co-operation among management development institutions*. Geneva: International Labour Office, Management Development Branch, Training Department.

Hofstede, G. (1994a). The business of the international business is cultural. *International Business Review*, 3(1), 1-14.

Hofstede, G. (1994b). Management scientists are human. *Management Science*, 40(1), 4-13.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the minds*. New York: MacGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2ª ed. Califórnia: Sage Publications.

Hofstede, G. e Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From cultural roots to economic growth. *Organisational Dynamics*, 16 (4), 5-21.

Hofstede, G. et al (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

Hofstede, G. et al (1991). Cultural Routes of Economic Performance: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 12, 165-173.

Holanda, S. B. (1973). *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras.

Holliday, A. R. (2007). *Doing and Writing Qualitative Research*, (2nd ed.). London: Sage Publications.

- Holmer-Nadesan, M. (1996). Organizational identify and space of action. *Organization Studies*, 17(1), 49-81.
- Hood, J. (1998). Do corporations have social responsibilities? *The Freeman*. 48(11), 680-684.
- Hood, J. e Logsdon J. M. (2002). Business ethics in the NAFTA countries: A cross-cultural comparison, *Journal of Business Research*, 55, 883-890.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate Communication and Impression Management—New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. *Journal of Business Ethics*, 27: 55-68.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J. et al (1999). Cultural influences on Leadership and Organizations: Project Globe. In: Mobley, W. H., Gessner, M. J., e Arnold, V. (Orgs.). *Advances in Global Leadership*, 1, 171-233.
- House, R. J. et al (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- House, R. J. et al (2004). *Culture, leadership and organizations: the Globe study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Hummels, H. (1998). Organizing ethics: a stakeholder debate. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1403-1419.
- Ibrahim, N., Angelidis, J. e Howard, D. (2006). Corporate Social Responsibility: A Comparative Analysis of Perceptions of Practicing Accounts and Accounting Students. *Journal of Business Ethics*, 66 (2-3), 157-167.
- Ingenbleek, P., Binnekamp M. e Goddijn, S. (2007). Setting standards for CSR: A comparative case-study on criteria-formulating organizations. *Journal of Business Research*, 60, 539-548.
- Izraeli, D. (1988). Ethical Beliefs and Behavior Among Managers: A Cross-cultural Perspective. *Journal of Business Ethics*, 7, 263-271.
- Jackson, K. (1997). Globalizing Corporate Ethics Programs: Perils and Prospects. *Journal of Business Ethics*, 16, 1227-1235.
- Jackson, T. e Aycan, Z. (2006). Editorial: From cultural values to cross cultural interfaces. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 6 (1), 5-13.
- Jensen, M. (2001). Value Maximization, *Stakeholder Theory* and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.

- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Jones, E. E. e Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. *Psychological perspectives on the self*, 1, 231-262.
- Jones, T. (1991). Ethical Decision-Making by Individuals in Organization: An Issue-contingent Model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Jones, T. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Jones, T. (1996). Missing the forest for the trees: A critique of the social Responsibility concept and discourse. *Business e Society*, 35(1), 7-41.
- Joyner, B. e Payne, D. (2002). Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311.
- Kagan, R. A., Gunningham, N., e Thornton, D. (2003). Explaining corporate environmental performance: How does regulation matter? *Law e Society Review*, 37(1), 51-90.
- Kahn, W. A. (1990). Toward an agenda for business ethics research. *Academy of Management Review*, 15, 311-328.
- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 71-83.
- Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change. *Harvard Business Review*. 77(3), 122-132.
- Keesing, F. (1958). *Cultural Anthropology: The science of custom*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kellner, D. (1989). *Critical Theory, Marxism, and Modernity*. Cambridge and Baltimore: Polity and John Hopkins University Press.
- Kernbach, S. e Schutte, N. S. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 438-444.
- Kets de Vries, M. R. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101-111.
- Kets de Vries, M. R. e Florent-Treacy, E. (2002). Creating high commitment organizations. *Organizational Dynamics*, 30(4), 295-309.
- Key, S. (1999). Toward a New Theory of the Firm: A Critique of stakeholder "Theory", *Management Decision*, 37(4), 317-328.

Kluckhohn, C. e Kelly, W. H. (1945). The concept of culture. In *the Science of Man in the World Crisis*, (pp. 78-106), Linton, R. (ed.), New York: Columbia University Press.

Kluckhohn, F. R., e Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. New York: HarperCollins.

Knautz, R. (ed.) (1997). Corporate Social Responsibility. *Policy Spotlight*, I(7).

Knights, D. e Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, 12(2), 251-273.

Koestner, R. e McClelland, D. C. (1992). The affiliation motive. In: C. P. Smith (Org.), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 205-210.

Kohlberg, L. (1969). Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization. In David A. Goslin (ed) *The Handbook of Socialization Theory and Research*, Chicago: Rand McNally, 347-480.

Kok, P., Van der Weile, T., McKenna, R. e Brown, A. (2001). A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285-97.

Kotter, J. e Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101- 114.

Kreps, T. J. (1940). *Measurement of the social performance of business*. In: An investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee (monograph nº7). Washington, DC: US Government Printing Office.

Kruger, M. P. e Hanson, B. J. (1999). A value-based paradigm or creating truly healthy organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 302-317.

Kroeber, A. L. (1948). *Anthropology: Race, Language, Culture, Psychology, Prehistory*. New York and Burlingame: Harcourt, Brace e World, Inc.

Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.

Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resources management. *Human Resources Management*, 25(1), 91-102.

Lewis, O. (1956). Comparisons in cultural anthropology, in William L. Thomas, ed., *Current Anthropology: A Supplement to Anthropology Today* (pp. 259-292), Chicago: The Univ. of Chicago Press.

Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*. Boston, 36(5), 41-50.

Lim, L e Firkola, P. (2000). Methodological Issues in Cross-Cultural Management Research: Problems, Solutions, and Proposals. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(1), 133-154.

Lima, M. S. (1993). Análise de conteúdo: estudo e aplicação. *Logos*, 1, 53-58.

Linton, R. (1940). *Acculturation in Seven American Indian Tribes*. New York: Appleton Century.

Litz, R. A. (1996). A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1355-1363.

Logsdon, J. M. e Yuthas, K. (1997). Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational moral development. *Journal of Business Ethics*, 16, 1213–1226.

Lysonski, C. e Gaidis, G. (1991). A Cross-cultural Comparison of the Ethics of Business Students. *Journal of Business Ethics*, 10 (2), 141-150.

Maanen, J. V. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 520-526.

Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30 (1), 57-72.

Maignan, I., Ferrell, O. C. e Hult, G. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.

Maignan, I. e Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.

Maignan, I. e Ferrell, O. C. (2001a). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.

Maignan, I. e Ferrell, O. C. (2001b). Corporate citizenship as a marketing instrument: Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 457-484.

Manning, P. K. (1979). Metaphors of the field: varieties of organizational discourse. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 660-671.

Marconi, M.A. e Lakatos, E.M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Margolis, J. D., e Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-289.

Marques, A. H. (1990). Portugal na crise dos séculos XIV e XV: os valores culturais e artísticos. In Maria José Ferro Tavares (coord.), *Sociedade e cultura portuguesas*. v. 1. Lisboa: Universidade Aberta.

Marrewijk, M. V. (2003). Conceptions and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.

Marsh, R. M. (1968). Cross-Cultural Approaches: Readings in Comparative Research by Clellan S. Ford. *American Anthropologist*, 70(3), 580-581.

Marshall, C. e Rossman, G. B. (1998). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations - three perspectives*. New York: Oxford University Press.

Martin, J. e Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-65.

Mattel, M. e Jacoby, J. (1972). Is there an optimal number of alternatives for Likert items? *Journal of Applied Psychology*, 56, 506-509.

Matten, D., Crane, A. e Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship, *Journal of Business Ethics*, 45 (1/2), 109-120.

Maurice, M. (1979). *For a study of the "Societal Effect": universality and specificity in organization research*. In: C. Lammers and D. Hickson (eds), pp. 42-60.

Maykut, P. e Morehouse, R. (1994). *Beginning Qualitative Research*. London: Falmer Press.

McAdams, R., e Nadler, J. (2005). Testing the focal point theory of legal compliance: The effect of third-party expression in an experimental hawk/dove game. *Journal of Empirical Legal Studies*, 2(1), 87-123.

- McCallum, D. M., Keith, B. R. e Wiebe, D. J. (1988). Comparison of response formats for Multidimensional Health Locus of Control Scales: six levels versus two levels. *Journal of personality assessment*, 52(4), 732-736.
- McCarty, R. (1988). Business, ethics and law. *Journal of Business Ethics*, 7(11), 881-889.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand.
- Macdonald, G. (2000). Cross-cultural Methodological Issues in Ethical Research. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 89-104.
- McGee, J. et al (1998). Commentary on ‘corporate strategies and environmental regulations’: an organizing framework. *Strategic Management Journal*, 19(4), 377-87.
- McGrath, R. G. et al (1992). Does Culture Endure, or is it Malleable? Issues for Entrepreneurial Economic Development. *Journal of Business Venturing*, 7, 441-458.
- McGuire, J.W. (1963). *Business and Society*, New York: McGraw Hill.
- McWilliams, A. e Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. e Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: International Perspectives. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 1-8.
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: origins and weakness. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Merker, S. (1982). Geert Hofstede: Culture's consequences. *Behavioral Science*, 27 (2), 195-197.
- Meterson, D. e Martin, J. (1987). Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 4(6), 623-647.
- Meyer, J. W. e Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Miles, M. B. e Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J. e Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Milliman, J., Taylor, S. e Czaplewski, A. J. (2002). Cross-cultural performance feedback in multinational enterprises: Opportunity for organizational learning. *Human Resource Planning*, 25(3), 29-43.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. e Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.

Mintzberg, H., Simons, R. e Kunal, B. (2002). Beyond Selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 67-74.

Mitchel, R. K., Agle, B. R. e Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Mohamed, A. A., Gardner, W. L. e Paolillo, G. P. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in competitiveness research*. Indiana.

Mohr, L. A., Webb, D. J., e Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.

Moon, Y. S. e Franke, G. R. (2000). Cultural influences on agency practitioners' ethical perceptions: a comparison of Korea and the U.S. *Journal of Advertising*, 26 (1), 51-65.

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.

Mosher, F. C. (1968). *Democracy and the public service*. New York: Oxford University Press.

Motta, F. C. e Alcadipani, R. (1999). Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição. *Revista de Administração de Empresas*. 39 (1): 6-12.

Mulligan, T. (1986). A Critique of Milton Friedman's Essay "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *Journal of Business Ethics*, 5, 265–269.

Munz, P. (1997). A Evolução Das Culturas. *Revista Teoria e Sociedade*. UFMG, nº 1, pp.74-86.

Nahavandi, A e Malekzadeh, A. R. (1993). *Organizational Culture in the Management of Mergers*. London: Quorum Books.

Negandhi, A. (1975). Comparative management and organization theory: a marriage needed. *Academy of Management Journal*, 18, pp. 334-344.

Nesteruk, J. (1996). Law, virtue and the corporation. *American Business Law Journal*, 33, 473-487.

- Neto, F. P. e Froes, C. (2001). *Gestão da Responsabilidade Social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nicholson, N. (1994). Ethics in organizations: a framework for theory and research. *Journal of Business Ethics*, 13, 581-596.
- Ogden, S. e Watson, R. (1999). Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the UK privatized water industry, *Academy of Management Journal*, 42(5), 526-38.
- O'Reilly, C.A. III, Chatman, J. e Caldwell, D.F. (1991), "People and organizational culture: a profile of comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Orlitzky, M. et al (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Osgood, C. E. (1960). The cross-cultural generality of visual-verbal synesthetic tendencies. *Behavioral Science*, 5, 146-169.
- Osgood, C. E. (1964). The semantic differential technique in the comparative study of cultures . *American Anthropologist*, 66, 171-200.
- Ostas, D. T. (2001). Deconstructing Corporate Social Responsibility: Insights from Legal and Economic Theory. *American Business Law Journal*, 38, 261-299.
- Ostergard P. M. (1999). Promoting corporate citizenship. *UN Chronicle*, 36(4), 68-69.
- Ouchi, W. G. (1982). *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Ed. Fundo Educativo Brasileiro.
- Pais, J. M. (Coord.) (1998). *Gerações e Valores na Sociedade Portuguesa Contemporânea*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Panapanaan, V. M. et al (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies, *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 133-148.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*, New York: Free Press.
- Parsons, C. K., Cable, D. e Wilkerson, J. M. (1999). Assessment of Applicant Work Values Through Interviews: The Impact of Focus and Functional Relevance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 561-566.
- Pascoaes, T. (1920). *A arte de ser português*. 2ª ed. Porto: Renascença Portuguesa.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Estados Unidos: SAGE Publications.

- Pava, M. L. (1996). The talmudic concept of 'beyond the letter of the law': Relevance to business social responsibilities. *Journal of Business Ethics*, 15 (9), 941-950.
- Payne, D, et al (1997). A global *code* of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 16(16), 1727-35.
- Peabody, D. (1962). Two components in bipolar scales: direction and extremeness. *Psychological Review*, 69 (2), 65-73.
- Pêcheux, M. (1976). *Initiation aux Méthodes de l'Analyse du Discours*. Paris: Hachette.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, 43(3), 296-319.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, 24 (3), 570-581.
- Pfeffer, J. e Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harpes e Row.
- Phillips, R. et al (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 479-502.
- Piore, M. J. (1979). Qualitative research techniques in economics. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 560 - 569.
- Porter, M. E. e C. van der Linde, C. (1995). Green and Competitive. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- Porter, M. E. e Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Pothukuchi, V. et al (2002). National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 243-256.
- Preston, L. E., e Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Preston, L. E. e O'Bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis, *Business and Society*, 36(4), 419-29.
- Pringle, H. & Thompson, M. (1999). *How cause related marketing builds brands*. New York: Wiley.

Ragin, C. (1987). *The Comparative Method*. Berkeley, CA: University of California Press.

Ralston, D. A. et al (1993). Differences in Managerial values: A study of U.S., Hong Kong and PRC managers. *Journal of International Business Studies*, 24, 249-275.

Ranson, S., Hinings, B. e Greenwood, R. (1980). The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1-17.

Rego, A. (2004). Uma visão peculiar sobre a cultura nacional: A "Tourada Portuguesa" como Metáfora. *Gestão e Desenvolvimento*, 12, 105-121.

Reidenbach, R. E. e Robin, D. P. (1988). Some Initial Steps towards Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities. *Journal of Business Ethics*, 7, 871-879.

Reidenbach, R. E. e Robin, D. P. (1990). Toward the Development of a Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 9, 639-653.

Ribeiro, D. (1995). *O povo brasileiro – a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras.

Roberts, K. H. e. Boyacigiller, N. A. (1984). Cross-national organizational research: The grasp of the blind men. *Research on organizational behavior*, 6, 423–475.

Robertson, C. J. e Crittenden, W. F. (2003). Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms. *Strategic Management Journal*, 24, 385-392.

Rodrigues, S. B. (1996). Management in Brazil. In Warner, M. (ed.) *International Encyclopedia of Business and Management*. London: Routledge.

Rodriguez, P. et al (2006). Three Lenses on the Multinational Enterprise: Politics, Corruption, and Corporate Social Responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 733-746.

Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. e Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organization: theory, measurement, practice*. London: Routledge.

Rosenfeld, P. (1997). Impression management, fairness and the employment interview. *Journal of Business Ethics*. 16 (8): 801.

Ruf, B.M. et al (2001). An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective, *Journal of Business Ethics*, 32(2), 143–156.

- Sá, J. e Reto, L. (2002). *Vox Populi – O estado da opinião em Portugal*. Lisboa: Bertrand.
- Sackmann, S. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140-161.
- Sackmann, S. A. e Phillips, M. E. (2004). Contextual influences on culture research: Shifting assumptions for new workplace realities. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 4(3), 370-390.
- Sadzinski, A. L., Kraisch, E. L. e Borini, F. M. (2006). Processos de aculturação em aquisições internacionais. *Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU*, 1(1): 157-173.
- Saia, D., Carroll, A. B. e Buchholtz, A. (2003). Philanthropy as Strategy. *Business e Society*, 42(2), 169-201.
- Samiee, S. e Athanassiou, N. (1998). International Strategy Research: Cross-cultural Methodology Implications. *Journal of Business Research*, 43(2), 79-96.
- Sancerni, M. D., Meliá, J. L., e González, V. (1990). Formato de respuesta, fiabilidad y validez, en la medición del conflicto de rol. *Psicológica*, 11(2), 167-175.
- Santos, B. S. (1995). Sociedade-providência ou autoritarismo social. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 42, 1-8.
- Santos, B. S. et al (2007). *Portugal – Identificação de um país*. Lisboa: Relódio D'Água Editores e RTP.
- Sanyal, R. (2005). Determinates of bribery in international business: The cultural and economic factors. *Journal of Business Ethics*, 59, 139-145.
- Saraiva, A. J. (1991). *A cultura em Portugal – teoria e história*. Livro II, Lisboa: Gradiva.
- Sathe, V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students*. England: Prentice-Hall.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations*. California: Brooks/Cole.
- Schneider, S. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resources management. *Human Resource Management*, 27(2), 307-320.

Scholte, B. (1966). Epistemic Paradigms: Some Problems in Cross-Cultural Research on Social Anthropological History and Theory. *American Anthropologist*, 68(5), 1192-1201.

Scholtens, B. e Dam, L. (2007). Cultural values and international differences in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 75 (3), 273-284.

Schawartz, M. (2002). A code of ethics for corporate code of of ethics. *Journal of Business Ethics*. 41 (1-2), 27-43.

Schwartz, S. H., e Ros, M. (1995). Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, 1, 91-122.

Schwartz, S. H., e Sagie, G. (2000). Value consensus and importance: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 465-497.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jessey Bess.

Scheuch, E. K. (1989). Theoretical Implications of Comparative Survey Research. *International Sociology*, 4, 147-67.

Schneider, S., e Barsoux, J. (1997). *Managing Across Cultures*, Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.

Schooler, C. (1983). Geert Hofstede: Culture's consequences. *Contemporary Sociology*, 12(2), 167-169.

Schooler, C. (1996). Cultural and social structural explanations of cross-national psychological differences. *Annual Review of Sociology*, 22, 323-349.

Sergeant, A. e Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers? *Journal of Service Research*, 3(1), 18-34.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Responsibility, *California Management Review*, 17(3), 58-64.

Settoon, R. P., Bennett, N., e Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 219-227.

Shankman, N. A. (1999). Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 319-334.

Shaw, B. (1988). Foreign Corrupt Practices Act: A Legal and Moral Analysis. *Journal of Business Ethics*, 7(10), 789-795.

Shemwell, D. J., Yavas, U. e Bilgin, Z. (1998). Customer-service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 155-168.

Shrivastava, P. (1994). Castrated environment: Greening organizational studies. *Organization Studies*, 15(5), 705-726.

Singh, J., Sanchez, M. e Bosque, I. (2008). Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perception in Consumer Market: A Cross-culture Evaluation. *Journal of Business Ethics*, 80, 597-611.

Silverstein, D. (1988). Managing Corporate Social Responsibility in a Changing Legal Environment. *American Business Law Journal*, 25, 523-566.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Smircich, L. (1985). *Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?* London: Sage.

Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Havard Business Review*, 72(3), 105-116.

Smith, A. e Hume, E. C. (2005). Linking culture and ethics: A comparison of accountants' ethical belief systems in the individualism/collectivism and power distance contexts. *Journal of Business Ethics*, 62 (3), 209-220.

Søndergaard, M. (1994). *Hofstede's Consequences: a study of reviews, citations and replications*. *Organisation Studies*, 15, 447 - 456.

Sorge, A. (1983). Geert Hofstede: Culture's consequences. *Administrative Science Quarterly*, 28 (4), 625-629

Statman, M. (2000). Socially responsible mutual funds, *Financial Analysts Journal*, 56(3), 30-9.

Steinsaltz, A. (1990). *The Talmud: The Steinsaltz Edition*. New York: Random House.

Stone, C. D. (1975). *Where the law ends: the social control of corporate behavior*. New York: Harper and Raw.

Stoney, C. e Winstanley, D. (2001). Stakeholding: confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management Studies*, 38(5), 603-626.

- Strike, V., Gao, J., e Bansal, P. (2006). Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of U.S. firms. *Journal of International Business Studies*, 37 (6), 850-862.
- Stroup, M. A. e Neubert, R. L. (1987). The Evolution of Social Responsibility. *Business Horizons*, 30, 22- 24.
- Sudman, S. e Bradburn, N. (1978). *Asking questions: A practical guide to questionnaire design*. New York: Wiley.
- Summ, G. H. (1995). *Brazilian Mosaic: Portraits of a diverse people and culture*. Wilmington: Scholarly Resources.
- Sundman, P. (2000). The good manager: a moral manager. *Journal of Business Ethics*, 27(3), 247-254.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Tamayo, A. e Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9, 329-348.
- Tanure, B. e Duarte, R. G. (2005). Leveraging competitiveness upon national cultural traits: the management of people in Brazilian companies. *Human Resource Management*, 16, 2201-2217.
- Tayeb, M. H. (2001). Conducting Research Across Cultures -Overcoming Drawbacks and Obstacles. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1(1), 113-129.
- Taylor, S. J. e Bogdan, R. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods: A guidebook and resource* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tenório, F. G. (1998). Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, 32(5), 7-23.
- Tiras, S. et al (1998). The relation between stakeholders'implicit claims and firm value. In: www.ssrn.com, Sep.
- Tomei, P. A. (1984). Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, 24(4), 189-202.
- Thomas, A. S. e Mueller, S. L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 287-301.

- Thome, L. e Saunders, B. (2002). The Socio-Cultural Embeddedness of Individuals' Ethical Reasoning in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 35, 1-14,
- Trevino, L. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Trice, H. M. e Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Trompenaars, F. e Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Tucker, L. R., Stathakopolus V. e Patti C. H. (1999). A multidimensional assessment of ethical codes: the professional business association perspective. *Journal of Business Ethics*, 9(3), 287-300.
- Tylor, E. (1920). *Primitive Culture*. New York: J.P. Putnam's Sons.
- Van Maanen, J. e Barley, S. R. (1985). *Cultural organization: fragments of a theory*. London: Sage.
- Van Tuan, V. e Napier, N. (2000). Paradoxes in Vietnam and America: Lesson earned – part L. *Human Resource Planning*, 23(1), 7-8.
- Varadarajan, P. R. e Menon, A. (1988). Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3^a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- Verschoor, C. (1998). A Study of the Link Between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1509 - 1516.
- Vieira, C. A. et al (1982). O « jeitinho » brasileiro como um recurso de poder. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 16(2), 5-30.
- Vitell, S., Nwachukwu, S., e Barnes, J. (1993). The influence of culture on ethical decision-making: an application of Hofstede's Typology. *Journal of Business Ethics*, 12(10), 753-760.
- Vogt, W. P. (1993). *Dictionary of statistics and methodology: A nontechnical guide for the social scientist*. Newbury Park: Sage.
- Vos, J. (2003). Corporate social responsibility and the identification of stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, 141-152.

Waddock, S. e Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

Waddock, S. e Smith, N. (2000). Relationships: the real challenge of corporate global citizenship, *Business and Society Review*, 105 (1), 47-62.

Waldman, D. A., et al (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A Globe study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37, 823-837.

Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.

Warhurst, A. (2001), Corporate citizenship and corporate social investment. *Journal of Corporate Citizenship*, 1, 57-73.

Weaver, G. R., Treviño L. K. e Cochran P. R. (1999). Corporate ethics practices in the mid-1990's: An empirical study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 283-294.

Westwood, R. I. e Everett, J. (1987). Culture's consequences: a model for Southeast Asian Management? *Asia-Pacific Journal of Management*, 4 (3), 187-202.

Wildmuth, B. M. (1993). Post-positivist research: two examples of methodological pluralism. *Library Quarterly*, 63, 450-468.

Wilkins, A. L. (1983). The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizational. *Organizational Dynamics*, 12(2), 24-38.

Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey Business Journal*, 67(6), 1-5.

Wood, J. D. (1991). Corporate Social Performance Revised. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Wood, J. D. e Logsdon, J. M. (2002). Business citizenship: from domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155-87.

Wood Jr., T. e Caldas, M. (1997). For the English to see': The importation of managerial technology in late 20th-century Brazil. *Organization*, 4 (4): 517-534.

Wood Jr., T. e Caldas, M. (1998). Antropofagia Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 38 (4), 6-17.

Wood Jr., T. e Caldas, M. (2002). Adopting Imported Managerial Expertise in Developing Countries: The Brazilian Experience. *Academy of Management Executive*, 16(2): 18-32.

Wright, T. A. e Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.

Wulfson, M. (2001). The Ethics of Corporate Social Responsibility and Philanthropic Ventures, *Journal of Business Ethics*, 29 135–45.

Yin, R. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2^a Ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Zadek, S. (1994). Trading ethics: Auditing the market. *Journal of Economic Issues*, 28(2), 631-645.

Zadek, S. (1997). Human values come to market. *New Statesman*, 10(444), 18-19.

Zadek, S. (1998). Balancing performance, ethics, and accountability. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1421-1441.

Zaleznik, A. e, Manfred F. R. (1970). Power and Politics in Organizational Life. *Harvard Business Review*, May-June, 47-70.

Zenisek, T. (1979). Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature. *The Academy of Management Review*, 4(3), 359-368.

Zwetsloot, G. (2003). From management systems to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 201-207.

ANEXOS

ANEXO 1

Legislação brasileira relativa ao meio ambiente⁶⁵

1 - Lei da Acção Civil Pública - número 7.347 de 24/07/1985:

Lei de interesses difusos, trata da acção civil pública de responsabilidades por danos causados ao meio ambiente, ao consumidor e ao património artístico, turístico ou paisagístico.

2 - Lei dos Agrotóxicos - número 7.802 de 10/07/1989:

A lei regulamenta desde a pesquisa e fabricação dos agrotóxicos até sua comercialização, aplicação, controle, fiscalização e também o destino da embalagem.

Exigências impostas:

- obrigatoriedade do receituário agronómico para venda de agrotóxicos ao consumidor.
- registo de produtos nos Ministérios da Agricultura e da Saúde.
- registo no Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA
- o incumprimento desta lei pode acarretar multas e prisão.

3 - Lei da Área de Protecção Ambiental - número 6.902 de 27/04/1981:

Lei que criou as "Estações Ecológicas ", áreas representativas de ecossistemas brasileiros, sendo que 90 % delas devem permanecer intocadas e 10 % podem sofrer alterações para fins científicos. Foram criadas também as "Áreas de Protecção Ambiental " ou APAS, áreas que podem conter propriedades privadas e onde o poder público limita as actividades económicas para fins de protecção ambiental.

4 - Lei das Actividades Nucleares - número 6.453 de 17/10/1977:

Dispõe sobre a responsabilidade civil por danos nucleares e a responsabilidade criminal por actos relacionados com as actividades nucleares. Determina que se houver um acidente nuclear, a instituição autorizada a operar a instalação tem a responsabilidade civil pelo dano, independente da existência de culpa. Em caso de acidente nuclear não relacionado a qualquer operador, os danos serão assumidos pela União. Esta lei classifica como crime produzir, processar, fornecer, usar, importar ou exportar material sem autorização legal, extrair e comercializar ilegalmente minério

⁶⁵ Para mais informações consultar: www.planetaorganico.com.br.

nuclear, transmitir informações sigilosas neste sector, ou deixar de seguir normas de segurança relativas à instalação nuclear.

5 - Lei de Crimes Ambientais - número 9.605 de 12/02/1998:

Reordena a legislação ambiental brasileira no que se refere às infracções e punições. A pessoa jurídica, autora ou co-autora da infracção ambiental, pode ser penalizada, chegando à liquidação da empresa, se ela tiver sido criada ou usada para facilitar ou ocultar um crime ambiental. A punição pode ser extinta caso se comprove a recuperação do dano ambiental. As multas variam de R\$ 50,00 a R\$ 50 milhões de reais.

6 – Lei da Engenharia Genética – número 8.974 de 05/01/1995:

Esta lei estabelece normas para aplicação da engenharia genética, desde o cultivo, manipulação e transporte de organismos modificados (OGM), até sua comercialização, consumo e liberação no meio ambiente. A autorização e fiscalização do funcionamento das actividades na área e da entrada de qualquer produto geneticamente modificado no país, é de responsabilidade dos Ministérios do Meio Ambiente, da Saúde e da Agricultura. Toda entidade que usar técnicas de engenharia genética é obrigada a criar sua Comissão Interna de Biossegurança, que deverá, entre outros, informar trabalhadores e a comunidade sobre questões relacionadas à saúde e segurança nesta actividade.

7 – Lei da Exploração Mineral – número 7.805 de 18/07/1989:

Esta lei regulamenta as actividades garimpeiras. Para estas actividades é obrigatória a licença ambiental prévia, que deve ser concedida pelo órgão ambiental competente. Os trabalhos de pesquisa ou lavra, que causarem danos ao meio ambiente são passíveis de suspensão, sendo o titular da autorização de exploração dos minérios responsável pelos danos ambientais. A actividade garimpeira executada sem permissão ou licenciamento é crime.

8 – Lei da Fauna Silvestre – número 5.197 de 03/01/1967:

A lei classifica como crime o uso, perseguição, apanha de animais silvestres, caça profissional, comércio de espécies da fauna silvestre e produtos derivados de sua caça, além de proibir a introdução de espécie exótica (importada) e a caça amadorística sem autorização do Ibama. Criminaliza também a exportação de peles e couros de anfíbios e répteis em bruto.

9 – Lei das Florestas – número 4.771 de 15/09/1965:

Determina a protecção de florestas nativas e define como áreas de preservação permanente (onde a conservação da vegetação é obrigatória) uma faixa de 30 a 500 metros nas margens dos rios, de lagos e de reservatórios, além de topos de morro, encostas com declive superior a 45 graus e locais acima de 1.800 metros de altitude. Também exige que propriedades rurais da região Sudeste do país preservem 20 % da cobertura arbórea, devendo tal reserva ser averbada em cartório de registo de imóveis.

10 – Lei do Gerenciamento Costeiro – número 7.661 de 16/05/1988:

Define as directrizes para criar o Plano Nacional de Gerenciamento Costeiro, ou seja, define o que é zona costeira como espaço geográfico da interacção do ar, do mar e da terra, incluindo os recursos naturais e abrangendo uma faixa marítima e outra terrestre. Permite aos estados e municípios costeiros instituírem seus próprios planos de gestão costeira, desde que prevaleçam as normas mais restritivas. Esta gestão costeira deve obedecer as normas do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA).

11 – Lei da criação do IBAMA – número 7.735 de 22/02/1989:

Criou o Ibama, incorporando a Secretaria Especial do Meio Ambiente e as agências federais na área de pesca, desenvolvimento florestal e borracha. Ao Ibama compete executar a política nacional do meio ambiente, actuando para conservar, fiscalizar, controlar e fomentar o uso racional dos recursos naturais.

12 – Lei do Parcelamento do Solo Urbano – número 6.766 de 19/12/1979:

Estabelece as regras para loteamentos urbanos, proibidos em áreas de preservação ecológicas, naquelas onde a poluição representa perigo à saúde e em terrenos alagadiços.

13 – Lei Património Cultural - decreto-lei número 25 de 30/11/1937:

Lei que organiza a Protecção do Património Histórico e Artístico Nacional, incluindo como património nacional os bens de valor etnográfico, arqueológico, os monumentos naturais, além dos sítios e paisagens de valor notável pela natureza ou a partir de uma intervenção humana. A partir do tombamento de um destes bens, ficam proibidas sua demolição, destruição ou mutilação sem prévia autorização do Serviço de Património Histórico e Artístico Nacional, SPHAN.

14 – Lei da Política Agrícola - número 8.171 de 17/01/1991:

Coloca a protecção do meio ambiente entre seus objectivos e como um de seus instrumentos. Define que o poder público deve disciplinar e fiscalizar o uso racional do solo, da água, da fauna e da flora; realizar zoneamentos agroecológicos para ordenar a

ocupação de diversas actividades produtivas, desenvolver programas de educação ambiental, fomentar a produção de mudas de espécies nativas, entre outros.

15 – Lei da Política Nacional do Meio Ambiente – número 6.938 de 17/01/1981:

É a lei ambiental mais importante e define que o poluidor é obrigado a indemnizar danos ambientais que causar, independentemente da culpa. O Ministério Público pode propor acções de responsabilidade civil por danos ao meio ambiente, impondo ao poluidor a obrigação de recuperar e/ou indemnizar prejuízos causados. Esta lei criou a obrigatoriedade dos estudos e respectivos relatórios de Impacto Ambiental (EIA-RIMA).

16 – Lei de Recursos Hídricos – número 9.433 de 08/01/1997:

Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos e cria o Sistema Nacional de Recursos Hídricos. Define a água como recurso natural limitado, dotado de valor económico, que pode ter usos múltiplos (consumo humano, produção de energia, transporte, lançamento de esgotos). A lei prevê também a criação do Sistema Nacional de Informação sobre Recursos Hídricos para a recolha, tratamento, armazenamento e recuperação de informações sobre recursos hídricos e factores intervenientes em sua gestão.

17 – Lei do Zoneamento Industrial nas Áreas Críticas de Poluição – número 6.803 de 02/07/1980:

Atribui aos estados e municípios o poder de estabelecer limites e padrões ambientais para a instalação e licenciamento das indústrias, exigindo o Estudo de Impacto Ambiental.

ANEXO 2

Principais artigos da CLT no âmbito de questões sociais⁶⁶

No âmbito da CLT, os artigos que merecem destaque pela sua relação mais directa com o tema da Responsabilidade Social (legal) interna⁶⁷, são os seguintes:

TÍTULO II - DAS NORMAS GERAIS DE TUTELA DO TRABALHO

CAPÍTULO I - Da Identificação Profissional

SECÇÃO I - Da Carteira de Trabalho e Previdência Social

Art. 13 - A Carteira de Trabalho e Previdência Social é obrigatória para o exercício de qualquer emprego, inclusive de natureza rural, ainda que em carácter temporário, e para o exercício por conta própria de actividade profissional remunerada.

CAPÍTULO II - DA DURAÇÃO DO TRABALHO

SECÇÃO II - Da Jornada de Trabalho

Art. 58 - A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer actividade privada, não excederá de 8 (oito) horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite.

SECÇÃO III - Dos Períodos de Descanso

Art. 66 - Entre 2 (duas) jornadas de trabalho haverá um período mínimo de 11 (onze) horas consecutivas para descanso.

SECÇÃO IV - Do Trabalho Nocturno

Art. 73 - Salvo nos casos de revezamento semanal ou quinzenal, o trabalho nocturno terá remuneração superior à do diurno e, para esse efeito, sua remuneração terá um acréscimo de 20% (vinte por cento), pelo menos, sobre a hora diurna.

CAPÍTULO III - DO SALÁRIO MÍNIMO

Este capítulo regula as questões relativas ao salário mínimo.

CAPÍTULO IV - DAS FÉRIAS ANUAIS

SECÇÃO I - Do Direito a Férias e da sua Duração

⁶⁶ Para mais informações consultar: www.planalto.gov.br.

⁶⁷ Por se tratar de um documento jurídico que regula apenas as relações de trabalho, não possui abrangência externa.

Art. 129 - Todo empregado terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração.

SECÇÃO IV - Da Remuneração e do Abono de Férias

Art. 142 - O empregado perceberá, durante as férias, a remuneração que lhe for devida na data da sua concessão.

SECÇÃO V - Dos Efeitos da Cessação do Contrato de Trabalho

Art. 146 - Na cessação do contrato de trabalho, qualquer que seja a sua causa, será devida ao empregado a remuneração simples ou em dobro, conforme o caso, correspondente ao período de férias cujo direito tenha adquirido.

CAPÍTULO V - DA SEGURANÇA E DA MEDICINA DO TRABALHO

SECÇÃO I - Disposições Gerais

Art. 154 - A observância, em todos os locais de trabalho, do disposto neste Capítulo, não desobriga as empresas do cumprimento de outras disposições que, com relação à matéria, sejam incluídas em códigos de obras ou regulamentos sanitários dos Estados ou Municípios em que se situem os respectivos estabelecimentos, bem como daquelas oriundas de convenções colectivas de trabalho.

TÍTULO III - DAS NORMAS ESPECIAIS DE TUTELA DO TRABALHO

CAPÍTULO III - DA PROTECÇÃO DO TRABALHO DA MULHER

SECÇÃO I - Da Duração e Condições do Trabalho

Art. 372 - Os preceitos que regulam o trabalho masculino são aplicáveis ao trabalho feminino, naquilo em que não colidirem com a protecção especial instituída por este Capítulo.

Art. 373 - A duração normal de trabalho da mulher será de 8 (oito) horas diárias, exceto nos casos para os quais for fixada duração inferior

SECÇÃO II - Do Trabalho Nocturno

Art. 381 - O trabalho nocturno das mulheres terá salário superior ao diurno.

SECÇÃO III - Dos Períodos de Descanso

Art. 382 - Entre 2 (duas) jornadas de trabalho, haverá um intervalo de 11(onze) horas consecutivas, no mínimo, destinado ao repouso.

Art. 383 - Durante a jornada de trabalho, será concedido à empregada um período para refeição e repouso não inferior a 1 (uma) hora nem superior a 2 (duas) horas salvo a hipótese prevista no art. 71, § 3º.

SECÇÃO V - Da Protecção à Maternidade

Art. 391 - Não constitui justo motivo para a rescisão do contrato de trabalho da mulher o fato de haver contraído matrimónio ou de encontrar-se em estado de gravidez.

Parágrafo único - Não serão permitidos em regulamentos de qualquer natureza contratos colectivos ou individuais de trabalho, restrições ao direito da mulher ao seu emprego, por motivo de casamento ou de gravidez.

CAPÍTULO IV - DA PROTECÇÃO DO TRABALHO DO MENOR

SECÇÃO I - Disposições Gerais

Art. 402 - Considera-se menor para os efeitos desta Consolidação o trabalhador de catorze até dezoito anos.

Art. 403 - É proibido qualquer trabalho a menores de dezasseis anos de idade, salvo na condição de aprendiz, a partir dos catorze anos.

SECÇÃO II - Da Duração do Trabalho

Art. 412 - Após cada período de trabalho efectivo, quer contínuo, quer dividido em 2 (dois) turnos, haverá um intervalo de repouso, não inferior a 11 (onze) horas.

TÍTULO IV - DO CONTRATO INDIVIDUAL DO TRABALHO

Este capítulo regula as questões relativas ao contrato individual de trabalho.

TÍTULO V - DA ORGANIZAÇÃO SINDICAL

Este capítulo regula as questões relativas à organização sindical.

TÍTULO VII - DO PROCESSO DE MULTAS ADMINISTRATIVAS

Este capítulo regula as questões relativas às multas administrativas.

TÍTULO VIII - DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Art. 643 - Os dissídios, oriundos das relações entre empregados e empregadores bem como de trabalhadores avulsos e seus tomadores de serviços, em actividades legais na legislação social, serão dirimidos pela Justiça do Trabalho, de acordo com o presente Título e na forma estabelecida pelo processo judiciário do trabalho.

ANEXO 3

Principais artigos da CRFB no âmbito de questões sociais e ambientais⁶⁸

Em termos internos, destacamos os seguintes artigos:

Art. 7. São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I - relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;

II - seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;

III - fundo de garantia do tempo de serviço;

IV - salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;

V - piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI - irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo colectivo;

VII - garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável;

VIII - décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;

IX - remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;

X - protecção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa;

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

XII - salário-família para os seus dependentes;

XIII - duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção colectiva de trabalho;

XIV - jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação colectiva;

XV - repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos;

⁶⁸ Para mais informações consultar: www.planalto.gov.br.

XVI - remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal;

XVII - gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;

XVIII - licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de cento e vinte dias;

XIX - licença-paternidade, nos termos fixados em lei;

XX - protecção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;

XXI - aviso prévio proporcional ao tempo de serviço, sendo no mínimo de trinta dias, nos termos da lei;

XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança;

XXIII - adicional de remuneração para as actividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei;

XXIV - aposentadoria;

XXV - assistência gratuita aos filhos e dependentes desde o nascimento até seis anos de idade em creches e pré-escolas;

XXVI - reconhecimento das convenções e acordos colectivos de trabalho;

XXVII - protecção em face da automação, na forma da lei;

XXVIII - seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indemnização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa;

XXIX - acção, quanto a créditos resultantes das relações de trabalho, com prazo prescritivo de:

XXX - proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil;

XXXI - proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência;

XXXII - proibição de distinção entre trabalho manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos;

XXXIII - proibição de trabalho nocturno, perigoso ou insalubre aos menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de catorze anos, salvo na condição de aprendiz;

XXXIV - igualdade de direitos entre o trabalhador com vínculo permanente e o trabalhador avulso.

Parágrafo único. São assegurados à categoria dos trabalhadores domésticos os direitos previstos nos incisos IV, VI, VIII, XV, XVII, XVIII, XIX, XXI e XXIV, bem como a sua integração à previdência social.

Art. 8. É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte:

I - a lei não poderá exigir autorização do Estado para a fundação de sindicato, ressalvado o registo no órgão competente, vedadas ao poder público a interferência e a intervenção na organização sindical;

II - é vedada a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou económica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empregadores interessados, não podendo ser inferior à área de um Município;

III - ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses colectivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas;

IV - a assembleia-geral fixará a contribuição que, em se tratando de categoria profissional, será descontada em folha, para custeio do sistema confederativo da representação sindical respectiva, independentemente da contribuição prevista em lei;

V - ninguém será obrigado a filiar-se ou a manter-se filiado a sindicato;

VI - é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações colectivas de trabalho;

VII - o aposentado filiado tem direito a votar e ser votado nas organizações sindicais;

VIII - é vedada a dispensa do empregado sindicalizado a partir do registo da candidatura a cargo de direcção ou representação sindical e, se eleito, ainda que suplente, até um ano após o final do mandato, salvo se cometer falta grave nos termos da lei.

Parágrafo único. As disposições deste artigo aplicam-se à organização de sindicatos rurais e de colónias de pescadores, atendidas as condições que a lei estabelecer.

Art. 11. Nas empresas de mais de duzentos empregados, é assegurada a eleição de um representante destes com a finalidade exclusiva de promover-lhes o entendimento directo com os empregadores.

Art. 239. A arrecadação decorrente das contribuições para o Programa de Integração Social, criado pela Lei Complementar n.º 7, de 7 de Setembro de 1970, e para o Programa de Formação do Património do Servidor Público, criado pela Lei Complementar n.º 8, de 3 de Dezembro de 1970, passa, a partir da promulgação desta Constituição, a financiar, nos termos que a lei dispuser, o programa do seguro-desemprego e o abono de que trata o § 3.º deste artigo.

§ 1.º Dos recursos mencionados no *caput* deste artigo, pelo menos quarenta por cento serão destinados a financiar programas de desenvolvimento económico, através do Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social, com critérios de remuneração que lhes preservem o valor.

§ 2.º Os patrimónios acumulados do Programa de Integração Social e do Programa de Formação do Património do Servidor Público são preservados, mantendo-se os critérios de saque nas situações previstas nas leis específicas, com excepção da retirada por motivo de casamento, ficando vedada a distribuição da arrecadação de que trata o *caput* deste artigo, para depósito nas contas individuais dos participantes.

§ 3.º Aos empregados que percebam de empregadores que contribuem para o Programa de Integração Social ou para o Programa de Formação do Património do Servidor Público, até dois salários mínimos de remuneração mensal, é assegurado o pagamento de um salário mínimo anual, computado neste valor o rendimento das contas individuais, no caso daqueles que já participavam dos referidos programas, até a data da promulgação desta Constituição.

§ 4.º O financiamento do seguro-desemprego receberá uma contribuição adicional da empresa cujo índice de rotatividade da força de trabalho superar o índice médio da rotatividade do sector, na forma estabelecida por lei.

Em termos externos destacamos o seguinte:

Regulação do Estado sobre as empresas que operam com recursos minerais:

Art. 176. (*) As jazidas, em lavra ou não, e demais recursos minerais e os potenciais de energia hidráulica constituem propriedade distinta da do solo, para efeito de exploração ou aproveitamento, e pertencem à União, garantida ao concessionário a propriedade do produto da lavra.

§ 1º A pesquisa e a lavra de recursos minerais e o aproveitamento dos potenciais a que se refere o *caput* deste artigo somente poderão ser efectuados mediante autorização ou concessão da União, no interesse nacional, por brasileiros ou empresa constituída sob as leis brasileiras e que tenha sua sede e administração no País, na forma da lei, que estabelecerá as condições específicas quando essas actividades se desenvolverem em faixa de fronteira ou terras indígenas.

§ 2.º É assegurada participação ao proprietário do solo nos resultados da lavra, na forma e no valor que dispuser a lei.

§ 3.º A autorização de pesquisa será sempre por prazo determinado, e as autorizações e concessões previstas neste artigo não poderão ser cedidas ou transferidas, total ou parcialmente, sem prévia anuência do Poder concedente.

§ 4.º Não dependerá de autorização ou concessão o aproveitamento do potencial de energia renovável de capacidade reduzida.

Tecnologia:

Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa e a capacitação tecnológicas.

§ 1.º A pesquisa científica básica receberá tratamento prioritário do Estado, tendo em vista o bem público e o progresso das ciências.

§ 2.º A pesquisa tecnológica voltar-se-á preponderantemente para a solução dos problemas brasileiros e para o desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional.

§ 3.º O Estado apoiará a formação de recursos humanos nas áreas de ciência, pesquisa e tecnologia, e concederá aos que delas se ocupem meios e condições especiais de trabalho.

§ 4.º A lei apoiará e estimulará as empresas que invistam em pesquisa, criação de tecnologia adequada ao País, formação e aperfeiçoamento de seus recursos humanos e que pratiquem sistemas de remuneração que assegurem ao empregado, desvinculada do salário, participação nos ganhos económicos resultantes da produtividade de seu trabalho.

Meio Ambiente:

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à colectividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

§ 2.º Aquele que explorar recursos minerais fica obrigado a recuperar o meio ambiente degradado, de acordo com solução técnica exigida pelo órgão público competente, na forma da lei.

§ 3.º As condutas e actividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão os infractores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados.

ANEXO 4

Principais artigos da CERJ no âmbito de questões sociais e ambientais⁶⁹

Em termos internos, destacamos os seguintes artigos:

Dos direitos e deveres individuais e colectivos (arts. 8º a 38º):

§ 3º - Serão proibidas as diferenças salariais para trabalho igual, assim como critérios de admissão e estabilidade profissional discriminatórios por quaisquer dos motivos previstos no § 1º e atendidas as qualificações das profissões estabelecidas em lei.

Dos direitos sociais:

Art. 40 - A liberdade de associação profissional ou sindical será assegurada pelos agentes estaduais e municipais, respeitados os princípios estabelecidos na Constituição da República.

Art. 41 - É assegurado o direito de greve, consagrado pela Constituição da República, competindo aos trabalhadores decidir sobre a oportunidade de exercê-lo e sobre os interesses que devem por meio dele defender.

Relativamente à natureza externa destacamos os seguintes artigos:

Do Meio Ambiente:

Art. 262 - A utilização dos recursos naturais com fins económicos será objecto de taxas correspondentes aos custos necessários à fiscalização, à recuperação e à manutenção dos padrões de qualidade ambiental.

Da Ciência e Tecnologia:

Art. 333 - As políticas científica e tecnológica tomarão como princípios o respeito à vida e à saúde humana, o aproveitamento racional e não predatório dos recursos naturais, a preservação e a recuperação do meio ambiente, bem como o respeito aos valores culturais do povo.

§ 4º - A implantação ou expansão de sistemas tecnológicos de grande impacto social, económico ou ambiental devem ser objecto de consulta à sociedade, na forma da lei.

⁶⁹ Para mais informações consultar: www.planalto.gov.br.

ANEXO 5

Principais artigos da LOMVR no âmbito de questões ambientais⁷⁰

Na medida em que em termos internos nada é legislado no que diz respeito a questões mais relacionadas com a Responsabilidade Social, em relação à natureza externa, destacamos os seguintes artigos:

Artigo 300 - As indústrias instaladas, ou as que vierem a se instalar no Município são obrigadas a prevenir e a corrigir os prejuízos da poluição e da contaminação do meio ambiente.

Artigo 306 - O Município estabelecerá convénio com a Companhia Siderúrgica Nacional e órgão federal, visando à implantação do banco genético, com espécies nativas oriundas da "Floresta da Cicuta", declarada área de relevante interesse ecológico pelo Decreto Federal no 90.792, de 09 de Janeiro de 1985, para preservação e reprodução de espécies nativas, destinadas a programas de reflorestamento da região

Parágrafo Único - Para garantia da efectividade do previsto, quando do estabelecimento do convénio, deverão ser consideradas como área piloto, para reprodução das espécies nativa da Cicuta, as áreas tombadas - Zonas para Preservação Ambiental - ZPA, pertencentes à Cia. Siderúrgica Nacional, actualmente ocupadas pela monocultura alienígena da espécie "Eucalytus Globulus Labill", que deverá ser substituída gradativamente.

⁷⁰ Para mais informações consultar: www.planalto.gov.br.

ANEXO 6

Principais artigos da CESP no âmbito de questões ambientais⁷¹

Na medida em que em termos internos nada é legislado no que diz respeito a questões mais relacionadas com a Responsabilidade Social, em relação à natureza externa, destacamos os seguintes artigos:

Do Meio Ambiente:

Artigo 194 - Aquele que explorar recursos naturais fica obrigado a recuperar o meio ambiente degradado, de acordo com a solução técnica exigida pelo órgão público competente, na forma da lei.

Parágrafo único - É obrigatória, na forma da lei, a recuperação, pelo responsável, da vegetação adequada nas áreas protegidas, sem prejuízo das demais sanções cabíveis.

⁷¹ Para mais informações consultar: www.planalto.gov.br.

ANEXO 7

Principais artigos da LOMC no âmbito de questões ambientais⁷²

Na medida em que em termos internos nada é legislado no que diz respeito a questões mais relacionadas com a Responsabilidade Social, em relação à natureza externa, destacamos os seguintes artigos:

Artigo 142 - Lei específica estabelecerá, em conformidade com as directrizes do Plano Director, normas sobre zoneamento, loteamento, parcelamento, uso e ocupação do solo, índice urbanístico, protecção ambiental e outras limitações administrativas necessárias à garantia da função social da propriedade.

Parágrafo Único - As zonas industriais serão estabelecidas, respeitando as directrizes de desenvolvimento urbano, do meio ambiente urbano e a natureza.

Artigo 153 - O desenvolvimento do parque industrial far-se-á em obediência às normas e às directrizes da política urbana, da política económica e da política do meio ambiente.

Artigo 188 - A execução de obras, actividades, processos produtivos, instalação ou expansão de indústrias, empreendimentos, exploração de recursos naturais e de qualquer espécie, quer pelo sector público, quer pelo privado, só serão admitidos, se houver resguardo do meio ambiente ecologicamente equilibrado.

Artigo 190 - Aquele que explorar recursos naturais fica obrigado a recuperar o meio ambiente degradado, de acordo com a melhor tecnologia prática disponível, exigida e aprovada na forma da lei, pelo órgão público competente.

⁷² Para mais informações consultar: www.planalto.gov.br.

ANEXO 8

Principais artigos do CT no âmbito de questões sociais⁷³

Em termos internos, destacamos os seguintes artigos⁷⁴:

Igualdade e não discriminação:

Direito à igualdade no acesso ao emprego e no trabalho:

“1 - Todos os trabalhadores têm direito à igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção profissionais e às condições de trabalho.

2 - Nenhum trabalhador ou candidato a emprego pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão, nomeadamente, de ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, situação familiar, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, doença crónica, nacionalidade, origem étnica, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical.” (Art. 22º).

Este artigo também não tem correspondência na legislação laboral anterior. A inovação reside no facto do direito à igualdade no acesso ao emprego partir de pressupostos quer vão para além do sexo.

Proibição de discriminação:

“1 - O empregador não pode praticar qualquer discriminação, directa ou indirecta, baseada, nomeadamente, na ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, situação familiar, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência ou doença crónica, nacionalidade, origem étnica, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical.

2 - Não constitui discriminação o comportamento baseado num dos factores indicados no número anterior, sempre que, em virtude da natureza das actividades profissionais em causa ou do contexto da sua execução, esse factor constitua um requisito justificável e determinante para o exercício da actividade profissional, devendo o objectivo ser legítimo e o requisito proporcional.

⁷³ Para mais informações consultar: www.portugal.gov.pt.

⁷⁴ Por se tratar de um documento jurídico que regula apenas as relações de trabalho, não possui abrangência externa.

3 - Cabe a quem alegar a discriminação fundamentá-la, indicando o trabalhador ou trabalhadores em relação aos quais se considera discriminado, incumbindo ao empregador provar que as diferenças de condições de trabalho não assentam em nenhum dos factores indicados no n.º 1.” (Art. 23º).

Uma chamada de atenção para o nº 2 deste artigo, na medida em que a possibilidade de haver excepções à proibição da discriminação, pode legitimar ainda mais essa ocorrência, na medida em que se torna legal “discriminar” mediante determinadas circunstâncias, que podem ser facilmente justificadas, dada a ambiguidade e amplitude daquilo que está em questão.

Este artigo tem correspondência na alínea a) do art. 59º da CRP.

Medidas de acção positiva:

“Não são consideradas discriminatórias as medidas de carácter temporário concretamente definido de natureza legislativa que beneficiem certos grupos desfavorecidos, nomeadamente em função do sexo, capacidade de trabalho reduzida, deficiência ou doença crónica, nacionalidade ou origem étnica, com o objectivo de garantir o exercício, em condições de igualdade, dos direitos previstos neste Código e de corrigir uma situação factual de desigualdade que persista na vida social.” (Art. 25º).

As cotas relativas a certos segmentos da população podem ser vistas como uma forma de corrigir a exclusão social de determinados grupos, mas também podem potenciar ainda mais a discriminação em torno dos mesmos, na medida em que se está a assumir tal situação, a qual só pela força da lei tende a ser “relativamente” contornada.

Protecção da Maternidade e da Paternidade:

Licença por maternidade:

“1 - A trabalhadora tem direito a uma licença por maternidade de 120 dias consecutivos, 90 dos quais necessariamente a seguir ao parto, podendo os restantes ser gozados, total ou parcialmente, antes ou depois do parto.

2 - No caso de nascimentos múltiplos, o período de licença previsto no número anterior é acrescido de 30 dias por cada gemelar além do primeiro.

3 - Nas situações de risco clínico para a trabalhadora ou para o nascituro, impeditivo do exercício de funções, independentemente do motivo que determine esse impedimento, caso não lhe seja garantido o exercício de funções ou local compatíveis com o seu estado, a trabalhadora goza do direito a licença, anterior ao parto, pelo

período de tempo necessário para prevenir o risco, fixado por prescrição médica, sem prejuízo da licença por maternidade prevista no n.º 1.

4 - É obrigatório o gozo de, pelo menos, seis semanas de licença por maternidade a seguir ao parto.

5 - Em caso de internamento hospitalar da mãe ou da criança durante o período de licença a seguir ao parto, este período é suspenso, a pedido daquela, pelo tempo de duração do internamento.

6 - A licença prevista no n.º 1, com a duração mínima de 14 dias e máxima de 30 dias, é atribuída à trabalhadora em caso de aborto espontâneo, bem como nas situações previstas no artigo 142.º do Código Penal.” (Art. 35º).

Licença por paternidade:

“1 - O pai tem direito a uma licença por paternidade de cinco dias úteis, seguidos ou interpolados, que são obrigatoriamente gozados no primeiro mês a seguir ao nascimento do filho.

2 - O pai tem ainda direito a licença, por período de duração igual àquele a que a mãe teria direito nos termos do n.º 1 do artigo anterior, ou ao remanescente daquele período caso a mãe já tenha gozado alguns dias de licença, nos seguintes casos:

- a) Incapacidade física ou psíquica da mãe, e enquanto esta se mantiver;
- b) Morte da mãe;
- c) Decisão conjunta dos pais.

3 - No caso previsto na alínea b) do número anterior o período mínimo de licença assegurado ao pai é de 30 dias.

4 - A morte ou incapacidade física ou psíquica da mãe não trabalhadora durante o período de 120 dias imediatamente a seguir ao parto confere ao pai os direitos previstos nos n.os 2 e 3.” (Art. 36º).

Estes dois artigos estão a ser revistos no âmbito da revisão do CT e prevêm as seguintes novas disposições:

- Cinco meses remunerados a 100% ou 6 meses a 83% quando pelo menos um dos meses for gozado de forma exclusiva por um dos progenitores.
- Substituir a licença de maternidade, paternidade e adoção por uma licença de parentalidade inicial que remunere a 100% dez dias úteis opcionais de licença a gozar pelo pai em simultâneo com a mãe, após os dez dias iniciais.
- Remunerar através de uma prestação social três meses adicionais para cada um dos cônjuges, correspondentes a uma licença de parentalidade alargada,

apoiados a 25% da remuneração bruta, se gozados imediatamente a seguir à licença de parentalidade inicial.

- Este artigo tem correspondência com o art. 68º da CRP.

Protecção no despedimento:

“1 - O despedimento de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante carece sempre de parecer prévio da entidade que tenha competência na área da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

2 - O despedimento por facto imputável a trabalhadora grávida, puérpera ou lactante presume-se feito sem justa causa.

3 - O parecer referido no n.º 1 deve ser comunicado ao empregador e à trabalhadora nos 30 dias subsequentes à recepção do processo de despedimento pela entidade competente.

4 - É inválido o procedimento de despedimento de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante, caso não tenha sido solicitado o parecer referido no n.º 1, cabendo o ónus da prova deste facto ao empregador.

5 - Se o parecer referido no n.º 1 for desfavorável ao despedimento, este só pode ser efectuado pelo empregador após decisão judicial que reconheça a existência de motivo justificativo.

6 - A suspensão judicial do despedimento de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante só não é decretada se o parecer referido no n.º 1 for favorável ao despedimento e o tribunal considerar que existe probabilidade séria de verificação da justa causa.

7 - Se o despedimento de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante for declarado ilícito, esta tem direito, em alternativa à reintegração, a uma indemnização calculada nos termos previstos no n.º 4 do artigo 439.º ou estabelecida em instrumento de regulamentação colectiva de trabalho aplicável, sem prejuízo, em qualquer caso, de indemnização por danos não patrimoniais e do disposto no livro II deste Código.

8 - O empregador não se pode opor à reintegração prevista no n.º 2 do artigo 438.º de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante.” (Art. 51º).

Trabalho de menores:

“1 - O empregador deve proporcionar ao menor condições de trabalho adequadas à respectiva idade que protejam a sua segurança, saúde, desenvolvimento físico, psíquico e moral, educação e formação, prevenindo, de modo especial, qualquer

risco resultante da falta de experiência, da inconsciência dos riscos existentes ou potenciais ou do grau de desenvolvimento do menor.

2 - O empregador deve, de modo especial, avaliar os riscos relacionados com o trabalho antes de o menor começar a trabalhar e sempre que haja qualquer alteração importante das condições de trabalho, incidindo nomeadamente sobre:

- a) Equipamentos e organização do local e do posto de trabalho;
- b) Natureza, grau e duração da exposição aos agentes físicos, biológicos e químicos;
- c) Escolha, adaptação e utilização de equipamentos de trabalho, incluindo agentes, máquinas e aparelhos e a respectiva utilização;
- d) Adaptação da organização do trabalho, dos processos de trabalho e da sua execução;
- e) Grau de conhecimento do menor no que se refere à execução do trabalho, aos riscos para a segurança e a saúde e às medidas de prevenção.

3 - O empregador deve informar o menor e os seus representantes legais dos riscos identificados e das medidas tomadas para a prevenção desses riscos.

4 - O empregador deve assegurar a inscrição do trabalhador menor ao seu serviço no regime geral da segurança social, nos termos da respectiva legislação.

5 - A emancipação não prejudica a aplicação das normas relativas à protecção da saúde, educação e formação do trabalhador menor.” (Art. 53º).

De um modo geral, os pontos mais significativos relativos ao trabalho de menores, resumem-se ao seguinte:

- Só pode ser admitido a prestar trabalho o menor que tenha completado a idade mínima de admissão, tenha concluído a escolaridade obrigatória e disponha de capacidades física e psíquica adequadas ao posto de trabalho.
- A idade mínima de admissão ao trabalho é de 16 anos, porém...
- O menor com idade inferior a 16 anos que tenha concluído a escolaridade obrigatória pode prestar trabalhos leves que, pela natureza das tarefas ou pelas condições específicas em que são realizadas, não sejam susceptíveis de prejudicar a sua segurança e saúde, a sua assiduidade escolar, a sua participação em programas de orientação ou de formação e a sua capacidade para beneficiar da instrução ministrada, ou o seu desenvolvimento físico, psíquico, moral, intelectual e cultural em actividades e condições a determinar em legislação especial.

- Os trabalhadores menores, com ou sem escolaridade obrigatória, mas sem qualificação profissional, só podem ser admitidos ao trabalho desde que se verifiquem, cumulativamente, as seguintes condições:
 - Frequente modalidade de educação ou formação que confira a escolaridade obrigatória (se não a concluiu), ou uma qualificação profissional (se já concluiu a escolaridade obrigatória);
 - Se for um contrato a termo, a sua duração tem que ser pelo menos igual à duração total da formação;
 - O período normal de trabalho tem que incluir uma parte reservada à formação correspondente a pelo menos 40% do limite máximo constante na lei (8 horas diárias e 40 horas semanais);
 - O horário de trabalho possibilite a participação em programas de educação ou formação profissional.
- O empregador deve comunicar à Inspecção-Geral do Trabalho, nos oito dias subsequentes, a admissão de menor efectuada nos termos do número anterior.
- É proibido o trabalho do menor com idade inferior a 16 anos, entre as 20 horas de um dia e as 7 horas do dia seguinte e o menor com idade igual ou superior a 16 anos não pode prestar trabalho entre as 22 horas de um dia e as 7 horas do dia seguinte.

Trabalhador com capacidade de trabalho reduzida:

“1 - O empregador deve facilitar o emprego ao trabalhador com capacidade de trabalho reduzida, proporcionando-lhe adequadas condições de trabalho, nomeadamente a adaptação do posto de trabalho, retribuição e promovendo ou auxiliando acções de formação e aperfeiçoamento profissional apropriadas.

2 - O Estado deve estimular e apoiar, pelos meios que forem tidos por convenientes, a acção das empresas na realização dos objectivos definidos no número anterior.

3 - Independentemente do disposto nos números anteriores, podem ser estabelecidas, por lei ou instrumento de regulamentação colectiva de trabalho, especiais medidas de protecção dos trabalhadores com capacidade de trabalho reduzida, particularmente no que respeita à sua admissão e condições de prestação da actividade, tendo sempre em conta os interesses desses trabalhadores e dos empregadores.” (Art. 71).

Destaque para a necessidade do Estado apoiar a acção das empresas no que diz respeito à empregabilidade de trabalhadores com capacidade reduzida.

Trabalhador com deficiência ou doença crónica:

“1 - O trabalhador com deficiência ou doença crónica é titular dos mesmos direitos e está adstrito aos mesmos deveres dos demais trabalhadores no acesso ao emprego, à formação e promoção profissionais e às condições de trabalho, sem prejuízo das especificidades inerentes à sua situação.

2 - O Estado deve estimular e apoiar a acção do empregador na contratação de trabalhadores com deficiência ou doença crónica.

3 - O Estado deve estimular e apoiar a acção do empregador na readaptação profissional de trabalhador com deficiência ou doença crónica superveniente.” (Art. 73º).

Novamente destaque para a necessidade do Estado apoiar a acção das empresas no que diz respeito à empregabilidade de trabalhadores com deficiência ou doença crónica.

Este artigo tem correspondência no art. 71º da CRP.

Trabalhador-estudante:

“1 - Considera-se trabalhador-estudante aquele que presta uma actividade sob autoridade e direcção de outrem e que frequenta qualquer nível de educação escolar, incluindo cursos de pós-graduação, em instituição de ensino.

2 - A manutenção do Estatuto do Trabalhador-estudante é condicionada pela obtenção de aproveitamento escolar, nos termos previstos em legislação especial.” (Art. 79º).

De um modo geral, o estatuto de trabalhador-estudante obedece aos seguintes aspectos:

- O trabalhador-estudante deve beneficiar de horários de trabalho específicos, com flexibilidade ajustável à frequência das aulas e à inerente deslocação para os respectivos estabelecimentos de ensino.
- O trabalhador-estudante tem direito a ausentar-se para prestação de provas de avaliação.

- O trabalhador-estudante tem direito a marcar as férias de acordo com as suas necessidades escolares, salvo se daí resultar comprovada incompatibilidade com o mapa de férias elaborado pelo empregador.
- Ao trabalhador-estudante devem ser proporcionadas oportunidades de promoção profissional adequadas à valorização obtida nos cursos ou pelos conhecimentos adquiridos, não sendo, todavia, obrigatória a respectiva reclassificação profissional por simples obtenção desses cursos ou conhecimentos.

Formação Profissional:

“1 - O empregador deve proporcionar ao trabalhador acções de formação profissional adequadas à sua qualificação.

2 - O trabalhador deve participar de modo diligente nas acções de formação profissional que lhe sejam proporcionadas, salvo se houver motivo atendível.

3 - Compete ao Estado, em particular, garantir o acesso dos cidadãos à formação profissional, permitindo a todos a aquisição e a permanente actualização dos conhecimentos e competências, desde a entrada na vida activa, e proporcionar os apoios públicos ao funcionamento do sistema de formação profissional.” (Art. 123º).

Os principais objectivos da formação profissional são:

- Garantir uma qualificação inicial a todos os jovens que tenham ingressado ou pretendam ingressar no mercado de trabalho;
- Promover a formação contínua dos trabalhadores empregados;
- Garantir o direito individual à formação, independentemente da situação laboral do trabalhador;
- Promover a qualificação ou a reconversão profissional de trabalhadores desempregados;
- Promover a reabilitação profissional de pessoas com deficiência, em particular daqueles cuja incapacidade foi adquirida em consequência de acidente de trabalho;
- Promover a integração sócio-profissional de grupos com particulares dificuldades de inserção, através do desenvolvimento de acções de formação profissional especial.
- O empregador deve, ainda, garantir um número mínimo de horas de formação anuais a cada trabalhador;

- A formação contínua de activos deve abranger, em cada ano, pelo menos 10% dos trabalhadores com contrato sem termo de cada empresa;
- Ao trabalhador deve ser assegurada, no âmbito da formação contínua, um número mínimo de trinta e cinco horas anuais de formação certificada;
- As horas de formação certificada que não foram organizadas sob a responsabilidade do empregador por motivo que lhe seja imputável são transformadas em créditos acumuláveis ao longo de três anos, no máximo.

Segurança, higiene e saúde no trabalho:

“1 - O trabalhador tem direito à prestação de trabalho em condições de segurança, higiene e saúde asseguradas pelo empregador.

2 - O empregador é obrigado a organizar as actividades de segurança, higiene e saúde no trabalho

que visem a prevenção de riscos profissionais e a promoção da saúde do trabalhador.

3 - A execução de medidas em todas as fases da actividade da empresa, destinadas a assegurar a segurança e saúde no trabalho, assenta nos seguintes princípios de prevenção:

- a) Planificação e organização da prevenção de riscos profissionais;
 - b) Eliminação dos factores de risco e de acidente;
 - c) Avaliação e controlo dos riscos profissionais;
 - d) Informação, formação, consulta e participação dos trabalhadores e seus representantes;
 - e) Promoção e vigilância da saúde dos trabalhadores.” (Art. 272).
- Para além de todos os direitos e deveres dos trabalhadores nesta matéria, o empregador deve ainda assegurar ao trabalhador uma formação adequada no domínio da segurança, higiene e saúde no trabalho.
 - A Inspecção-Geral do Trabalho deve fiscalizar o cumprimento da legislação relativa à segurança, higiene e saúde no trabalho e realizar inquéritos sempre que ocorram acidentes de trabalho mortais ou outras situações graves.
 - Assim, este artigo estabelece princípios gerais e descreve as obrigações do empregador e do trabalhador, o processo de informação e consulta aos trabalhadores e a formação

mínima exigida nesta área. O empregador tem, pois, de providenciar a existência dos respectivos serviços para todos os trabalhadores.

- Este artigo tem correspondência na alínea c) do art. 59º da CRP.

Acidentes de trabalho:

“1 - O trabalhador e seus familiares têm direito à reparação dos danos emergentes de acidentes de trabalho nos termos previstos neste capítulo e demais legislação regulamentar.

2 - Tem direito à reparação o trabalhador vinculado por contrato de trabalho que preste qualquer actividade, seja ou não explorada com fins lucrativos.” (Art. 281º).

- O empregador vê-se ainda obrigado a facultar aos seus empregados um seguro de acidentes de trabalho.

- Durante o período de incapacidade temporária parcial, o empregador é obrigado a ocupar o trabalhador sinistrado em acidente de trabalho, ocorrido ao seu serviço, em funções compatíveis com o estado desse trabalhador, nos termos regulamentados em legislação especial.

- O despedimento sem justa causa de trabalhador temporariamente incapacitado em resultado de acidente de trabalho confere àquele, sem prejuízo de outros direitos consagrados neste Código, caso não opte pela reintegração, o direito a uma indemnização igual ao dobro da que lhe competiria por despedimento ilícito.

- Assim, os acidentes de trabalho são definidos de forma abrangente, de molde a cobrir todas as situações relacionadas com o trabalho e o local de trabalho, incluindo os acidentes *in itinere*. A Lei protege cidadãos estrangeiros a trabalhar em território português, mas exclui os voluntários que trabalhem a título ocasional para organizações sem fins lucrativos.

- O direito a indemnização é inalienável e o empregador tem algumas obrigações em matéria de reabilitação e ocupação em caso de incapacidade originada por acidentes de trabalho ou qualquer tipo de doença.

- Este artigo tem correspondência na alínea f) do art. 59º da CRP.

Doenças profissionais:

- Às doenças profissionais aplicam-se, com as devidas adaptações, as normas relativas aos acidentes de trabalho.

- As doenças profissionais constam de uma lista organizada e publicada em Diário da República (I série A; N° 197. 2003-08-27, p. 5558-5656).
- Este artigo tem correspondência na alínea f) do art. 59° da CRP.

Proibição de despedimento sem justa causa:

“São proibidos os despedimentos sem justa causa ou por motivos políticos ou ideológicos.” (Art. 382°).

- Porém, existem outros motivos que validam o despedimento, tais como a extinção de posto de trabalho, a inadaptação do trabalhador e o despedimento por facto imputável ao trabalhador, os quais, se não forem devidamente fiscalizados, podem conduzir a autênticos despedimentos sem justa causa.
- Este artigo tem correspondência com o art. 53° da CRP.

Estruturas de representação colectiva dos trabalhadores:

“Para defesa e prossecução colectivas dos seus direitos e interesses, podem os trabalhadores constituir:

- a) Comissões de trabalhadores e subcomissões de trabalhadores;
- b) Conselhos de empresa europeus;
- c) Associações sindicais.” (Art. 451°).

Este artigo tem a sua correspondência nos art.os 54 e 55 da CRP.

ANEXO 9⁷⁵

Principais artigos da CRP no âmbito de questões sociais e ambientais

Em termos internos, destacamos:

Direitos, liberdades e garantias dos trabalhadores:

- É garantida aos trabalhadores a segurança no emprego, sendo proibidos os despedimentos sem justa causa ou por motivos políticos ou ideológicos. (Art. 53º).
- É direito dos trabalhadores criarem comissões de trabalhadores para defesa dos seus interesses e intervenção democrática na vida da empresa. (Art. 54).
- É reconhecida aos trabalhadores a liberdade sindical, condição e garantia da construção da sua unidade para defesa dos seus direitos e interesses. (Art. 55).
- É garantido o direito à greve. (Art. 57º).

Direitos e deveres económicos:

Direito ao trabalho:

“1 - Todos têm direito ao trabalho.

2 - Para assegurar o direito ao trabalho, incumbe ao Estado promover:

- a) A execução de políticas de pleno emprego;
- b) A igualdade de oportunidades na escolha da profissão ou género de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais;
- c) A formação cultural e técnica e a valorização profissional dos trabalhadores.” (Art. 58º).

Direitos dos trabalhadores:

“Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito:

- a) À retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna;

⁷⁵ Para mais informações consultar: www.portugal.gov.pt.

b) A organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da actividade profissional com a vida familiar;

c) A prestação do trabalho em condições de higiene, segurança e saúde;

d) Ao repouso e aos lazes, a um limite máximo da jornada de trabalho, ao descanso semanal e a férias periódicas pagas;

e) À assistência material, quando involuntariamente se encontrem em situação de desemprego;

f) A assistência e justa reparação, quando vítimas de acidente de trabalho ou de doença profissional.” (Art. 59).

Direitos e deveres sociais:

Segurança social e solidariedade:

“1. Todos têm direito à segurança social.

2. Incumbe ao Estado organizar, coordenar e subsidiar um sistema de segurança social unificado e descentralizado, com a participação das associações sindicais, de outras organizações representativas dos trabalhadores e de associações representativas dos demais beneficiários.

3. O sistema de segurança social protege os cidadãos na doença, velhice, invalidez, viuvez e orfandade, bem como no desemprego e em todas as outras situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.

4. Todo o tempo de trabalho contribui, nos termos da lei, para o cálculo das pensões de velhice e invalidez, independentemente do sector de actividade em que tiver sido prestado.” (Art. 63º).

Paternidade e maternidade:

“1. (...)

1. 2. As mulheres têm direito a especial protecção durante a gravidez e após o parto, tendo as mulheres trabalhadoras ainda direito a dispensa do trabalho por período adequado, sem perda da retribuição ou de quaisquer regalias.

2. 3. A lei regula a atribuição às mães e aos pais de direitos de dispensa de trabalho por período adequado, de acordo com os interesses da criança e as necessidades do agregado familiar.” (Art. 68º).

Cidadãos portadores de deficiência:

“1. Os cidadãos portadores de deficiência física ou mental gozam plenamente dos direitos e estão sujeitos aos deveres consignados na Constituição, com ressalva do exercício ou do cumprimento daqueles para os quais se encontrem incapacitados.

3. O Estado obriga-se a realizar uma política nacional de prevenção e de tratamento, reabilitação e integração dos cidadãos portadores de deficiência e de apoio às suas famílias, a desenvolver uma pedagogia que sensibilize a sociedade quanto aos deveres de respeito e solidariedade para com eles e a assumir o encargo da efectiva realização dos seus direitos, sem prejuízo dos direitos e deveres dos pais ou tutores.

4. O Estado apoia as organizações de cidadãos portadores de deficiência.” (Art. 71º)

Ao nível externo, destacamos o seguinte artigo:

Ambiente⁷⁶ e qualidade de vida:

“1. Todos têm direito a um ambiente de vida humano, sadio e ecologicamente equilibrado e o dever de o defender.

2. Para assegurar o direito ao ambiente, no quadro de um desenvolvimento sustentável, incumbe ao Estado, por meio de organismos próprios e com o envolvimento e a participação dos cidadãos:

- (...)
- Ordenar e promover o ordenamento do território, tendo em vista uma correcta localização das actividades, um equilibrado desenvolvimento socioeconómico e a valorização da paisagem;
- (...)
- Promover a integração de objectivos ambientais nas várias políticas de âmbito sectorial;
- Promover a educação ambiental e o respeito pelos valores do ambiente;
- Assegurar que a política fiscal compatibilize desenvolvimento com protecção do ambiente e qualidade de vida.” (Art. 66º).

⁷⁶ A questão ambiental também possui uma lei específica, que é a Lei de Bases do Ambiente (Lei nº 11/87 de 7 de Abril de 1987).

ANEXO 10

Principais normas portuguesas e comunitárias relacionadas com matérias sociais e ambientais⁷⁷

Em relação às normas de origem portuguesa, destacamos as seguintes:

De natureza interna:

Resolução do Conselho de Ministros 173/2007 de 7 de Novembro de 2007

Sumário: Aprova um conjunto de medidas de reforma da formação profissional, acordada com a generalidade dos parceiros sociais com assento na Comissão Permanente de Concertação Social.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/2007, de 28 de Março

Aprova os princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado.

Decreto-Lei n.º 308-A/2007, de 5 de Setembro

Reconhece o direito ao abono de família pré-natal e procede à majoração do abono de família a crianças e jovens nas famílias com dois ou mais filhos durante o 2.º e o 3.º anos de vida dos titulares.

Portaria 8-B/2007 de 3 de Janeiro de 2007

Sumário: Estabelece as normas de execução necessárias à aplicação do regime jurídico de protecção no desemprego, constantes no Decreto-Lei n.º 220/2006, de 3 de Novembro.

Portaria n.º 1223/2007, de 20 de Setembro

Aprova o modelo de certificação médica do tempo de gravidez.

Declaração de Rectificação 85/2006 de 29 de Dezembro de 2006

Sumário: De ter sido rectificado o Decreto-Lei n.º 220/2006, do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, que estabelece o regime jurídico de protecção social da eventualidade de desemprego dos trabalhadores por conta de outrem.

⁷⁷ As normas aqui descritas foram retiradas do site do IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (www.ipamei.pt)). O último acesso foi em 2 de Fevereiro de 2008. Foi feita uma selecção das normas mais significativas no âmbito de indicadores sociais internos e externos (sobretudo, ao nível do meio ambiente). Outro critério levado em consideração foi a natureza generalista das normas, isto é, foram seleccionadas apenas aquelas que têm aplicabilidade geral, tendo sido ignoradas todas as que dizem respeito apenas a uma determinada entidade, produto ou serviço. Uma chamada de atenção para o facto do enquadramento legal destas temáticas ser bastante mais amplo do que aquele que aqui se apresenta. Mas é interesse deste estudo referenciar apenas aquele que está directamente relacionado com a actividade das empresas.

Decreto-Lei 46/2006 de 24 de Fevereiro de 2006

Sumário: Transpõe para a ordem jurídica nacional a Directiva n.º 2002/44/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de Junho, relativa às prescrições mínimas de protecção da saúde e segurança dos trabalhadores em caso de exposição aos riscos devidos a agentes físicos (vibrações).

Decreto-Lei 50/2005 de 25 de Fevereiro de 2005

Sumário: Transpõe para a ordem jurídica interna a Directiva n.º 2001/45/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de Junho, relativa às prescrições mínimas de segurança e de saúde para a utilização pelos trabalhadores de equipamentos de trabalho.

Decreto-Lei n.º 77/2005, de 13 de Abril

Estabelece o regime jurídico de protecção social na maternidade, paternidade e adopção no âmbito do subsistema previdencial de segurança social face ao regime preconizado na legislação de trabalho vigente.

Decreto-Lei 28/2004 de 4 de Fevereiro de 2004

Sumário: Estabelece o novo regime jurídico de protecção social na eventualidade doença, no âmbito do subsistema previdencial de segurança social.

Portaria 1362/2003 de 15 de Dezembro de 2003

Sumário: Actualiza as prestações de invalidez, de velhice e de sobrevivência bem como as pensões de doença profissional dos subsistemas previdencial e de solidariedade.

Rectificação 2301/2003 de 6 de Dezembro de 2003

Sumário: Rectifica o Despacho n.º 18754/2003 (2ª série), de 1 de Outubro, que aprova o Regulamento do Programa de Apoio a Projectos do Movimento Associativo em matéria de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

Portaria 1299/2003 de 20 de Novembro de 2003

Sumário: Fixa os montantes das prestações por encargos familiares do subsistema de protecção familiar.

Portaria 1285/2003 de 17 de Novembro de 2003

Sumário: Aprova o Regulamento Específico dos Apoios à Qualificação dos Recursos Humanos.

Decreto-Lei 236/2003 de 30 de Setembro de 2003

Sumário: Transpõe para a ordem jurídica nacional a Directiva n.º 1999/92/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Dezembro, relativa às prescrições mínimas destinadas a promover a melhoria da protecção da segurança e da saúde dos trabalhadores susceptíveis de serem expostos a riscos derivados de atmosferas

explosivas.

Decreto-Lei 176/2003 de 2 de Agosto de 2003

Sumário: Institui o abono de família para crianças e jovens e define a protecção na eventualidade de encargos familiares no âmbito do subsistema de protecção familiar.

Portaria 448-B/2003 de 31 de Maio de 2003

Sumário: Actualiza as pensões de invalidez e de sobrevivência dos regimes de segurança social, bem como os complementos por dependência e extraordinário de solidariedade.

Lei 32/2002 de 20 de Dezembro de 2002

Sumário: Aprova as bases da segurança social.

Portaria 1514/2002 de 17 de Dezembro de 2002

Sumário: Actualiza as pensões de invalidez e de velhice, bem como as de sobrevivência, e as pensões de doença profissional dos regimes de segurança social.

Portaria 1276/2002 de 19 de Setembro de 2002

Sumário: Aprova as normas de segurança contra incêndio a observar na exploração de estabelecimentos de tipo administrativo.

Portaria 1184/2002 de 29 de Agosto de 2002

Sumário: Aprova o modelo de relatório anual da actividade dos serviços de segurança, higiene e saúde no trabalho.

Portaria 1031/2002 de 10 de Agosto de 2002

Sumário: Aprova o modelo de ficha de aptidão, a preencher pelo médico do trabalho face aos resultados dos exames de admissão, periódicos e ocasionais, efectuados aos trabalhadores.

Portaria 1009/2002 de 9 de Agosto de 2002

Sumário: Fixa as taxas de actos relativos à autorização ou à avaliação da capacidade de serviços externos de segurança, higiene e saúde no trabalho.

Lei n.º 90/2001, de 20 de Agosto

Define medidas de apoio social às mães e pais estudantes.

Lei n.º 10/2001, de 21 de Maio

Institui um relatório anual sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

Decreto-Lei 230/2000 de 23 de Setembro de 2000

Sumário: Regulamenta a Lei nº 4/84, de 5 de Abril, sobre a protecção da maternidade e da paternidade, no que se refere à protecção de trabalhadores abrangidos pelo regime do

contrato individual de trabalho, incluindo trabalhadores agrícolas e do serviço doméstico.

Decreto-Lei n.º 77/2000, de 9 de Maio

Define o quadro da protecção social do regime geral da segurança social decorrente da lei da protecção da maternidade e da paternidade.

Lei 17/2000 de 8 de Agosto de 2000

Sumário: Aprova as bases gerais do sistema de solidariedade e de segurança social.

Decreto-Lei 110/2000 de 30 de Junho de 2000

Sumário: Estabelece as condições de acesso e de exercício das profissões de técnico superior de segurança e higiene do trabalho e de técnico de segurança e higiene do trabalho.

Portaria n.º 1212/2000, de 26 de Dezembro

Institui o regime de majoração dos apoios financeiros previstos nas medidas de política de emprego para as profissões significativamente marcadas por discriminação de género.

Decreto-Lei 248/99 de 2 de Julho de 1999

Sumário: Procede à reformulação e aperfeiçoamento global da regulamentação das doenças.

Decreto-Lei 199/99 de 8 de Junho de 1999

Sumário: Revê as taxas contributivas do regime geral de segurança social dos trabalhadores por conta de outrem.

Decreto-Lei 200/99 de 8 de Junho de 1999

Sumário: Actualiza a desagregação da taxa contributiva de regime geral de segurança social dos trabalhadores por conta de outrem.

Lei 32/99 de 18 de Maio de 1999

Sumário: Altera o regime dos despedimentos colectivos.

Decreto-Lei 159/99 de 11 de Maio de 1999

Sumário: Regulamenta o seguro de acidentes de trabalho para os trabalhadores independentes.

Decreto-Lei 143/99 de 30 de Abril de 1999

Sumário: Regulamenta a Lei nº 100/97, de 13 de Setembro, no que respeita à reparação de danos emergentes de acidentes de trabalho.

Decreto-Lei n.º 347/98, de 9 de Novembro

Procede à definição e regulamentação do subsídio para assistência a filhos, adoptados ou filhos de cônjuge do beneficiário que sejam deficientes profundos ou doentes crónicos e alarga o prazo para o requerimento das prestações de protecção social à maternidade.

Lei 100/97 de 13 de Setembro de 1997

Sumário: Aprova o novo regime jurídico dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais.

Portaria 1456-A/95 de 11 de Dezembro de 1995

Sumário: Regulamenta as prescrições mínimas de colocação e utilização de segurança e de saúde no trabalho.

Portaria 1179/95 de 26 de Setembro de 1995

Sumário: Aprova o modelo da ficha de notificação da modalidade adoptada pela empresa para a organização dos serviços de segurança, higiene e saúde no trabalho.

Decreto-Lei 191/95 de 28 de Julho de 1995

Sumário: Regulamenta o regime da segurança, higiene e saúde no trabalho.

Decreto-Lei 141/95 de 14 de Junho de 1995

Sumário: Estabelece as prescrições mínimas para a sinalização de segurança e de saúde no trabalho.

Decreto-Lei 26/94 de 1 de Fevereiro de 1994

Sumário: Estabelece o regime de organização e funcionamento das actividades de segurança, higiene e saúde no trabalho.

Decreto-Lei 362/93 de 15 de Outubro de 1993

Sumário: Regula a informação estatística sobre acidentes de trabalho e doenças profissionais.

Decreto-Lei 327/93 de 25 de Setembro de 1993

Sumário: Estabelece o enquadramento dos membros dos órgãos estatutários das pessoas colectivas no regime geral de segurança social dos trabalhadores por conta de outrem.

Decreto-Lei 328/93 de 25 de Setembro de 1993

Sumário: Revê o regime de segurança social dos trabalhadores independentes.

Decreto-Lei 204/93 de 3 de Junho de 1993

Sumário: Estabelece normas relativas à prevenção dos riscos de acidentes graves que possam ser causados por certas actividades industriais.

Decreto-Lei 95/92 de 23 de Maio de 1992

Sumário: Estabelece o regime jurídico da certificação profissional relativa à formação inserida no mercado de emprego.

Decreto-Lei 441/91 de 14 de Novembro de 1991

Sumário: Estabelece o regime jurídico do enquadramento da segurança, higiene e saúde no trabalho.

Decreto-Lei 400/91 de 16 de Outubro de 1991

Sumário: Estabelece o regime de jurídico da cessação do contrato de trabalho por inadaptação do trabalhador.

Decreto-Lei 401/91 de 16 de Outubro de 1991

Sumário: Estabelece o quadro legal da formação profissional.

Decreto-Lei 236/91 de 28 de Junho de 1991

Sumário: Reformula, actualiza e simplifica o processo de pagamento das contribuições devidas às instituições de Segurança Social.

Despacho conjunto, de 18 de Setembro de 1990, da Secretária de Estado do Orçamento e do Secretário de Estado do Emprego e Formação Profissional

Sumário: Aprova o Regulamento da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE).

Decreto-Lei 64/89 de 25 de Fevereiro de 1989

Sumário: Estabelece o regime de contra-ordenações no sistema da segurança social.

Decreto-Lei n.º 154/88, de 29 de Abril

Sumário: Protecção da maternidade, paternidade e adopção.

Decreto-Lei 124/84 de 18 de Abril de 1984

Sumário: Regula as condições em que devem ser feitas perante a segurança social as declarações do exercício de actividade, bem como as condições e consequências da declaração extemporânea do período de actividade profissional perante as instituições de segurança social.

Lei 4/84 de 5 de Abril de 1984

Sumário: Protecção da maternidade e da paternidade.

Decreto Regulamentar 12/83 de 18 de Janeiro de 1983

Sumário: Regulamenta a base de incidência das contribuições para a segurança social.

Decreto-Lei 103/80 de 9 de Maio de 1980

Sumário: Aprova o regime jurídico das contribuições para a Previdência.

Decreto-Lei 360/71 de 21 de Agosto de 1971

Sumário: O presente Decreto regulamenta a Lei nº 2127 no que respeita à reparação dos acidentes de trabalho e doenças profissionais.

De natureza externa:

Portaria 1102/2007 de 7 de Setembro de 2007

Sumário: Fixa o valor das taxas a cobrar pela autoridade de avaliação de impacto ambiental (AIA) no âmbito do procedimento de avaliação de impacto ambiental.

Resolução do Conselho de Ministros 109/2007 de 20 de Agosto de 2007

Sumário: Aprova a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável - 2015 e o respectivo Plano de Implementação, incluindo os indicadores de monitorização (PIENDS)

Decreto-Lei 225/2007 de 31 de Maio de 2007

Sumário: Concretiza um conjunto de medidas ligadas às energias renováveis previstas na estratégia nacional para a energia.

Lei 50/2006 de 29 de Agosto de 2006

Sumário: Aprova a lei quadro das contra-ordenações ambientais.

Decreto Legislativo Regional 26/2006/A de 31 de Julho de 2006

Sumário: Estabelece o sistema de incentivos à produção de energia a partir de fontes renováveis - PROENERGIA.

Despacho conjunto 457/2006 de 8 de Junho de 2006

Sumário: É reconhecido como projecto-piloto, o projecto de desenvolvimento tecnológico de produtos menos poluentes, incluindo a produção de biodiesel.

Decreto-Lei 78/2006 de 4 de Abril de 2006

Sumário: Aprova o Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior nos Edifícios.

Portaria 1257/2005 de 2 de Dezembro de 2005

Sumário: Revê as taxas a cobrar no âmbito do procedimento de avaliação de impacto ambiental (AIA). Revoga a Portaria n.º 1182/2000, de 18 de Dezembro.

Resolução do Conselho de Ministros 169/2005 de 24 de Outubro de 2005

Sumário: Aprova a estratégia nacional para a energia.

Resolução do Conselho de Ministros 113/2005 de 30 de Junho de 2005

Sumário: Aprova o Programa Nacional para o Uso Eficiente da Água - Bases e Linhas Orientadoras (PNUEA).

Resolução do Conselho de Ministros 112/2005 de 30 de Junho de 2005

Sumário: Define o procedimento para a elaboração da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável.

Portaria 118/2005 de 31 de Janeiro de 2005

Sumário: Fixa os emolumentos a cobrar pelo Instituto do Ambiente no âmbito do processo de atribuição de títulos de emissão de gases com efeito de estufa e respectiva actualização.

Portaria 120/2005 de 31 de Janeiro de 2005

Sumário: Aprova o modelo do pedido de título de emissão de gases com efeito de estufa.

Portaria 121/2005 de 31 de Janeiro de 2005

Sumário: Fixa as metodologias de monitorização que serão aprovadas pelo Instituto do Ambiente.

Decreto-Lei 243-A/2004 de 31 de Dezembro de 2004

Sumário: Altera o regime do comércio de licenças de emissão de gases com efeito de estufa na Comunidade Europeia, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 233/2004, de 14 de Dezembro.

Resolução do Conselho de Ministros 180/2004 de 22 de Dezembro de 2004

Sumário: Aprova os objectivos e vectores estratégicos da proposta da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS) 2005-2015 e define o processo de elaboração da versão final da ENDS e das respectivas fichas estratégicas.

Decreto-Lei 233/2004 de 14 de Dezembro de 2004

Sumário: Estabelece o regime de comércio de licenças de emissão de gases com efeito de estufa na Comunidade Europeia, transpondo para a ordem interna a Directiva n.º 2003/87/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de Outubro.

Decreto-Lei 78/2004 de 3 de Abril de 2004

Sumário: Estabelece o regime da prevenção e controlo das emissões de poluentes para a atmosfera, fixando os princípios, objectivos e instrumentos apropriados à garantia da protecção do recurso natural ar, bem como as medidas, procedimentos e obrigações dos operadores das instalações abrangidas, com vista a evitar ou reduzir a níveis aceitáveis a poluição atmosférica originada nessas mesmas instalações.

Decreto-Lei 320/2003 de 20 de Dezembro de 2003

Sumário: Estabelece objectivos a longo prazo, valores-alvo, um limiar de alerta e um limiar de informação ao público para as concentrações do ozono no ar ambiente, bem como as regras de gestão da qualidade do ar aplicáveis a esse poluente.

Decreto-Lei 224/2003 de 24 de Setembro de 2003

Sumário: Altera o Regulamento das Homologações CE de Veículos, Sistemas e Unidades Técnicas Relativo às Emissões Poluentes.

Declaração de Rectificação 11-B/2003 de 30 de Agosto de 2003

Sumário: Estabelece limitações às emissões para a atmosfera de certos poluentes provenientes de grandes instalações de combustão.

Decreto-Lei 193/2003 de 22 de Agosto de 2003

Sumário: Fixa os tectos de emissão nacionais de determinados poluentes atmosféricos, tomando como referência os anos de 2010 e 2020.

Decreto-Lei 178/2003 de 5 de Agosto de 2003

Sumário: Estabelece limitações às emissões para a atmosfera de certos poluentes provenientes de grandes instalações de combustão.

Despacho 25297/2002(2.ª série). de 27 de Novembro de 2002

Sumário: Adota medidas de defesa e valorização dos componentes ambientais naturais.

Despacho 24208/2002 (2ª série) de 13 de Novembro de 2002

Sumário: Aprova o Regulamento de Apoio Financeiro às Organizações não Governamentais de Ambiente (ONGA).

Decreto-Lei 237/2002 de 5 de Novembro de 2002

Sumário: Altera o Regulamento Respeitante ao Nível das Emissões Poluentes Provenientes dos Motores Alimentados a Diesel, Gás Natural Comprimido ou Gás de Petróleo Liquefeito Utilizados em Automóveis.

Despacho 15115/2002 de 3 de Julho de 2002

Sumário: Determina o valor dos parâmetros H e K, previstos no n.º 3 da Portaria n.º 455/99, de 23 de Junho, que estabelece as formas de cálculo das taxas no âmbito do EMAS.

Decreto-Lei 142/2002 de 20 de Maio de 2002

Sumário: Designa as entidades responsáveis pelo Sistema Português de Ecogestão e Auditoria (EMAS), para assegurar a aplicação na ordem jurídica interna do Regulamento (CE) n.º 761/2001, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Março.

Decreto-Lei 111/2002 de 16 de Abril de 2002

Sumário: Estabelece os valores limite das concentrações no ar ambiente do dióxido de enxofre, dióxido de azoto e óxidos de azoto, partículas de suspensão, chumbo, benzeno e monóxido de carbono, bem como as regras de gestão da qualidade do ar aplicáveis a esses poluentes.

Portaria 1182/2000 de 18 de Dezembro de 2000

Sumário: Fixa as taxas a cobrar no âmbito do procedimento de avaliação de impacte ambiental (AIA), designadamente para efeito da promoção da consulta pública.

Portaria 681/2000 de 30 de Agosto de 2000

Sumário: Cria a medida de apoio à «Modernização e desenvolvimento das infra-estruturas energéticas» e aprova o respectivo Regulamento.

Decreto-Lei 194/2000 de 21 de Agosto de 2000

Sumário: Transpõe para a ordem jurídica interna a Directiva n.º 96/61/CE, do Conselho, de 24 de Setembro, relativa à prevenção e controlo integrados da poluição.

Portaria 271-A/2000 de 18 de Maio de 2000

Sumário: Estabelece o tipo de despesas elegíveis para efeitos da aplicação do regime de incentivos fiscais à protecção ambiental.

Decreto-Lei 69/2000 de 3 de Maio de 2000

Sumário: Aprova o regime jurídico da avaliação de impacte ambiental.

Decreto-Lei 276/99 de 23 de Julho de 1999

Sumário: Define as linhas de orientação da política de gestão da qualidade do ar.

Decreto-Lei 152/97 de 19 de Junho de 1997

Sumário: Transpõe para o direito interno a Directiva n.º 91/271/CEE, do Conselho, de 21 de Maio de 1991, relativamente ao tratamento de águas residuais urbanas.

Decreto-Lei 296/95 de 17 de Novembro de 1995

Sumário: Estabelece regras relativas à transferência de resíduos.

Decreto-Lei 352/90 de 9 de Novembro de 1990

Sumário: Estabelece o regime de protecção e controlo da qualidade do ar.

Lei 11/87 de 7 de Abril de 1987

Sumário: Lei de Bases do Ambiente.

Portaria 359/82 de 7 de Abril de 1982

Sumário: Aprova o 1.º Regulamento da Gestão do Consumo de Energia.

Decreto-Lei 58/82 de 26 de Fevereiro de 1982

Sumário: Estabelece normas sobre gestão de energia.

No âmbito das normas de origem comunitária, destacamos as seguintes:

De natureza interna:

Resolução 2007/C 145/01 de 30 de Junho de 2007

Sumário: Resolução do Conselho, de 25 de Junho de 2007, sobre uma nova estratégia comunitária de saúde e segurança no trabalho (2007-2012).

Directiva 2006/54/CE de 26 de Julho de 2006

Sumário: Directiva 2006/54/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Julho de 2006, relativa à aplicação do princípio da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento entre homens e mulheres em domínios ligados ao emprego e à actividade profissional (reformulação).

Outros Actos 6/2006 de 30 de Maio de 2006

Sumário: Posição Comum, adoptada pelo Conselho, deliberando nos termos do artigo 251.o do Tratado que institui a Comunidade Europeia, tendo em vista a aprovação da directiva do Parlamento Europeu e do Conselho relativa à aplicação do princípio da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento entre homens e mulheres em domínios ligados ao emprego e à actividade profissional (reformulação).

Regulamento 629/2006 de 27 de Abril de 2006

Sumário: Altera o Regulamento relativo à aplicação dos regimes de segurança social aos trabalhadores assalariados, aos trabalhadores não assalariados e aos membros da sua família que se deslocam no interior da Comunidade.

Directiva 2006/25/CE de 27 de Abril de 2006

Sumário: Directiva relativa às prescrições mínimas de saúde e segurança em matéria de exposição dos trabalhadores aos riscos devidos aos agentes físicos (radiação óptica artificial).

Comunicação 2006/C 91/03 de 19 de Abril de 2006

Sumário: Comunicação da Comissão relativa à aproximação das legislações dos Estados-Membros respeitantes aos equipamentos de protecção individual.

Decisão 2006/275/CE de 11 de Abril de 2006

Sumário: Decisão da Comissão relativa à criação de um Comité científico em matéria de limites de exposição ocupacional a agentes químicos.

Regulamento 341/2006 de 25 de Fevereiro de 2006

Sumário: Regulamento relativo aos acidentes de trabalho e problemas de saúde relacionados com o trabalho.

Regulamento 1552/2005 de 30 de Setembro de 2005

Sumário: Regulamento relativo às estatísticas da formação profissional nas empresas.

Regulamento 1111/2005 de 15 de Julho de 2005

Sumário: Regulamento relativo à criação de uma Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho.

Regulamento 1112/2005 de 15 de Julho de 2005

Sumário: Regulamento (CE) n.º 1112/2005 do Conselho, de 24 de Junho de 2005, que altera o Regulamento (CE) n.º 2062/94 que institui a Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho.

Directiva n.º 2000/43/CE, do Conselho, de 29 de Junho de 2000

Sumário: Aplica o princípio da igualdade de tratamento entre as pessoas, sem distinção de origem racial ou étnica;

Directiva n.º 2000/78/CE, do Conselho, de 27 de Novembro de 2000

Sumário: Estabelece um quadro geral de igualdade de tratamento no emprego e na actividade profissional.

Directiva n.º 97/80/CE, do Conselho, de 15 de Dezembro de 1997

Sumário: Directiva relativa ao ónus da prova nos casos de discriminação baseada no sexo.

Directiva n.º 96/34/CE, do Conselho, de 3 de Junho de 1996

Sumário: Directiva relativa ao acordo quadro sobre a licença parental celebrado pela União das Confederações da Indústria e dos Empregadores da Europa (UNICE), pelo Centro Europeu das Empresas Públicas (CEEP) e pela Confederação Europeia dos Sindicatos (CES).

Directiva n.º 94/33/CE, do Conselho, de 22 de Junho de 1994

Sumário: Directiva relativa à protecção dos jovens no trabalho.

Directiva n.º 92/85/CEE, do Conselho, de 19 de Outubro de 1992

Sumário: Directiva relativa à implementação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde das trabalhadoras grávidas, puérperas ou lactantes no trabalho;

Directiva do Conselho n.º 76/207/CEE, de 9 de Fevereiro de 1976

Sumário: Directiva relativa à concretização do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção profissionais e às condições de trabalho, alterada pela Directiva n.º 2002/73/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Setembro;

Directiva do Conselho n.º 75/117/CEE, de 10 de Fevereiro de 1975

Sumário: Directiva relativa à aproximação das legislações dos Estados membros no que se refere à aplicação do princípio da igualdade de remuneração entre os trabalhadores masculinos e femininos;

De natureza externa:

Outros Actos 2008/C 82/01 de 1 de Abril de 2008

Sumário: Enquadramento comunitário dos auxílios estatais a favor do ambiente.

Directiva 2008/1/CE de 29 de Janeiro de 2008

Sumário: Directiva relativa à prevenção e controlo integrados da poluição.

Decisão 2007/589/CE de 31 de Agosto de 2007

Sumário: Decisão da Comissão, de 18 de Julho de 2007, que estabelece orientações para a monitorização e a comunicação de informações relativas às emissões de gases com efeito de estufa.

Outros Actos 2007/C 202/02 de 30 de Agosto de 2007

Sumário: Adopção de seis documentos de referência para efeitos da directiva 96/61/CE do Conselho relativa à prevenção e controlo integrados da poluição.

Decisão 2006/944/CE de 16 de Dezembro de 2006

Sumário: Decisão da Comissão, de 14 de Dezembro de 2006, que determina os níveis de emissão atribuídos respectivamente à Comunidade e a cada um dos seus Estados-Membros no âmbito do Protocolo de Quioto.

Regulamento 842/2006 de 14 de Junho de 2006

Sumário: Regulamento (CE) nº 842/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de Maio de 2006, relativo a determinados gases fluorados com efeito de estufa.

Directiva 2006/40/CE de 14 de Junho de 2006

Sumário: Directiva 2006/40/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de Maio de 2006, relativa às emissões provenientes de sistemas de ar condicionado instalados em veículos a motor e que altera a Directiva 70/156/CEE do Conselho.

Decisão 2006/402/CE de 14 de Junho de 2006

Sumário: Decisão da Comissão, de 9 de Fevereiro de 2006, que estabelece o plano de trabalho do rótulo ecológico comunitário.

Directiva 2005/55/CE de 20 de Outubro de 2005

Sumário: Directiva 2005/55/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 28 de Setembro de 2005, relativa à aproximação das legislações dos Estados-Membros

respeitantes às medidas a tomar contra a emissão de gases e partículas poluentes provenientes dos motores de ignição por compressão utilizados em veículos e a emissão de gases poluentes provenientes dos motores de ignição comandada alimentados a gás natural ou a gás de petróleo liquefeito utilizados em veículos.

Directiva 2005/32/CE de 22 de Julho de 2005

Sumário: Directiva 2005/32/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 6 de Julho de 2005, relativa à criação de um quadro para definir os requisitos de concepção ecológica dos produtos que consomem energia.

Directiva 2005/21/CE de 8 de Março de 2005

Sumário: Directiva 2005/21/CE da Comissão, de 7 de Março de 2005, que adapta ao progresso técnico a Directiva 72/306/CEE do Conselho relativa à aproximação das legislações dos Estados-Membros respeitantes às medidas a tomar contra a emissão de poluentes provenientes dos motores diesel destinados à propulsão dos veículos.

Decisão 2005/166/CE de 1 de Março de 2005

Sumário: 2005/166/CE Decisão da Comissão, de 10 de Fevereiro de 2005, que estabelece as regras de aplicação da Decisão n.º 280/2004/CE do Parlamento Europeu e do Conselho relativa à criação de um mecanismo de vigilância das emissões comunitárias de gases com efeito de estufa e de implementação do Protocolo de Quioto.

Directrizes 2004/C 191/02 de 27 de Julho de 2004

Sumário: Directrizes para projectos de demonstração LIFE-Ambiente.

Decisão 2004/279/CE de 25 de Março de 2004

Sumário: Decisão da Comissão, de 19 de Março de 2004, relativa às directrizes de aplicação da Directiva 2002/3/CE do Parlamento Europeu e do Conselho relativa ao ozono no ar ambiente.

Regulamento 1382/2003 de 2 de Agosto de 2003

Sumário: Regulamento (CE) n.º 1382/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de Julho de 2003, relativo à concessão de apoio financeiro comunitário para melhorar o desempenho ambiental do sistema de transporte de mercadorias ("programa Marco Polo").

Recomendação 2003/532/EC de 23 de Julho de 2003

Sumário: Recomendação da Comissão, de 10 de Julho de 2003, relativa a orientações para a aplicação do Regulamento (CE) n.º 761/2001 do Parlamento Europeu e do Conselho, que permite a participação voluntária das organizações num sistema

comunitário de ecogestão e auditoria (EMAS) no que se refere à selecção e utilização de indicadores de desempenho ambiental.

Directiva 2003/66/CE de 9 de Julho de 2003

Sumário: Directiva 2003/66/CE da Comissão, de 3 de Julho de 2003, que altera a Directiva 94/2/CE que estabelece as normas de execução da Directiva 92/75/CEE do Conselho, no que diz respeito à rotulagem energética.

Directiva 2003/30/CE de 17 de Maio de 2003

Sumário: Directiva 2003/30/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 8 de Maio de 2003, relativa à promoção da utilização de biocombustíveis ou de outros combustíveis renováveis nos transportes.

Directiva 2002/51/CE de 20 de Setembro de 2002

Sumário: Directiva 2002/51/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Julho de 2002, relativa à redução do nível de emissões poluentes dos veículos a motor de duas e três rodas e que altera a Directiva 97/24/CE.

Decisão 1600/2002/CE de 10 de Setembro de 2002

Sumário: Decisão nº 1600/2002/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de Julho de 2002, que estabelece o sexto programa comunitário de acção em matéria de Ambiente.

Directiva 2002/3/CE de 9 de Março de 2002

Sumário: Directiva 2002/3/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de Fevereiro de 2002, relativa ao ozono no ar ambiente.

Directiva 100/2001 de 18 de Janeiro de 2002

Sumário: Directiva 2001/100/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 7 de Dezembro de 2001, que altera a Directiva 70/220/CEE do Conselho relativa à aproximação das legislações dos Estados-Membros respeitantes às medidas a tomar contra a poluição do ar pelas emissões provenientes dos veículos a motor.

Decisão 18/EC de 11 de Janeiro de 2002

Sumário: Decisão da comissão, de 21 de Dezembro de 2001, que estabelece o plano de trabalho comunitário relativo ao rótulo ecológico.

ANEXO 11

Normas que legislam a publicação obrigatória de documentos relacionados com a comunicação da Responsabilidade Social em Portugal

Lei n.º 35/2004 - Balanço Social:⁷⁸

Este documento está regulamentado pela Lei n.º 35/2004 (que por sua vez regulamenta o Código do Trabalho), nos seus artigos 460º a 462º.

O Balanço Social é um instrumento que integra todo um conjunto de informação respeitante ao tecido social das empresas.

Foi concebido em 1995, para empresas privadas com 100 ou mais trabalhadores. Em 1992 foi aplicado aos organismos autónomos da Administração Pública e em 1996 passou a ser obrigatório para todos os organismos com 50 ou mais trabalhadores. Desde 2004 que é obrigatório para empresas com mais de 10 trabalhadores. De facto, o Balanço Social era obrigatório apenas para empresas com pelo menos 100 trabalhadores ao seu serviço (artigo 1º da Lei n.º 141/85, de 14 de Novembro). Mas de acordo com a legislação actual, passaram a estar abrangidas as pequenas, médias e grandes empresas (artigo 460º da Lei n.º 35/2004, de 29 de Julho) ou seja, todas as que empreguem mais de 10 trabalhadores.

No entanto, devido a atrasos na disponibilização de uma ferramenta informática que facilita o cumprimento desta disposição e não obstante todos os esforços desenvolvidos para viabilizar o cumprimento desta disposição, especialmente por parte das empresas de menor dimensão e com estruturas organizativas menos robustas, entende o MTSS (Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social) que ainda não é oportuno exigir tal cumprimento.

Em consequência, apenas as empresas com 100 e mais pessoas ao serviço estão obrigadas a elaborar e entregar o Balanço Social referente, nos prazos previstos no DL n.º 9/92, de 22 de Janeiro, segundo o modelo e instruções de preenchimento a adquirir na INCM (Imprensa Nacional - Casa da Moeda).

O Balanço Social é elaborado até 31 de Março, em seguida, é submetido ao parecer dos representantes dos trabalhadores e remetido até 15 de Maio à administração

⁷⁸ Para mais informações consultar: www.cite.gov.pt.

do trabalho (DGEEP - Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento e IGT – Inspecção Geral do Trabalho, nos termos dos artigos 460º a 462 da Lei nº 35/2004).

Este documento é simultaneamente: um meio de informação, um utensílio de negociação e um instrumento de planeamento e gestão nas áreas sociais e de recursos humanos na medida em que fornece, ao longo dos anos, um conjunto de informações essenciais sobre a situação social da empresa, pondo em evidência pontos fortes e pontos fracos da gestão social dos recursos humanos, o grau de eficiência dos investimentos sociais e os programas de acção que visem a realização pessoal dos trabalhadores, a sua identificação com a empresa e a melhoria da própria vida.

Assim sendo, com a elaboração do Balanço Social as empresas podem obter respostas às seguintes questões de gestão graças às inúmeras informações constantes no documento (<http://www.dgeep.mtss.gov.pt>):

Informações relativas aos funcionários:

- Número de funcionários com detalhe sobre o número funcionários deficientes;
- Tipo de vínculo dos funcionários à empresa (com contrato permanente, com contrato a termo certo...);
- Tipo de cargo ocupado (Dirigente, Quadro superior...);
- Estrutura etária, com informação sobre o nível etário médio dos funcionários;
- Estrutura de antiguidade dos funcionários;
- Distribuição dos efectivos por sexo;
- Habilitações literárias;
- Informações sobre absentismo e motivos das respectivas faltas;
- Tipos de promoções (por antiguidade, por mérito...).

Informações relativas aos contratos:

- Contratos a termo (certo ou incerto) ao longo do ano;
- Número de funcionários contratados que passaram para o quadro permanente;
- Número de funcionários contratados que saíram da empresa;
- Quais os funcionários com contrato que transitaram do ano anterior.

Informações sobre horário de trabalho:

- Número de trabalhadores por período normal de trabalho;
- Tipo de horário predominante (fixo, flexível, reduzido...);
- Horas extraordinárias trabalhadas em dias úteis, feriados...

Saídas de funcionários:

- Número de funcionários que saíram da empresa, por tipo de contrato e por cargo que ocupavam;
- Motivo de saída, por tipo de cargo;
- Para os funcionários com contrato a termo e por tipo de cargo, qual o motivo de cessação do contrato.

Informações sobre a necessidade de recrutamento:

- No Balanço Social é também possível incorporar o número de postos de trabalho não preenchidos devido à dificuldade de recrutamento. Esta informação poderá, por exemplo, ser confrontada com os eventuais currículos recebidos ou dar lugar à abertura de concursos para o preenchimento das respectivas vagas.

Informações sobre custos com pessoal

- Embora ainda não sendo obrigatório para empresas com menos de 100 funcionários, o Balanço Social fornece elementos indispensáveis à boa gestão da empresa, na medida em que fornece informação detalhada e concisa sobre os valores despendidos pela empresa para o pagamento de salários e subsídios, para a formação profissional...
- Para além destes custos, o Balanço Social possui quadros específicos onde são detalhados outros tipos de custos, nomeadamente:
 - Encargos de protecção social suportados pela empresa (complemento de subsídio de doença, pensões de velhice, invalidez e de sobrevivência...);
 - Encargos (prémios) por protecção social não administrados pela empresa;
 - Prestações de acção social (apoio à família, a idosos...);

Informações sobre higiene e segurança:

- Numa sociedade pautada pelo crescimento exponencial, rápido e célere, em que se avolumam as preocupações com a produtividade, o lucro, a competitividade e a qualidade, a emergência de diferentes riscos coloca-se em primeira linha. No processo de terciarização a que a sociedade nos habituou esse problema agudiza-se particularmente não só pelo surgimento de novos contextos de trabalho e de produção (com novos contextos de riscos), mas também pelas novas exigências que são colocadas a todos aqueles que dela fazem parte integrante como elementos activos.
- O Balanço Social permite às empresas reunir um conjunto de informação de

elevada utilidade neste âmbito, na medida em que fornece dados sobre:

- Número de acidentes ocorridos durante o ano e consequentes dias de baixa;
- Número de casos em que foi registada incapacidade permanente (absoluta ou parcial);
- Doenças profissionais registadas entre os trabalhadores e número de pessoas reclassificadas ou recolocadas em resultado de acidentes de trabalho;
- Exames médicos efectuados (exames de admissão, periódicos, ocasionais) e respectivas despesas incorridas pela empresa;
- Para além destas informações, o Balanço Social fornece também dados relativos às reuniões anuais e acções de formação relacionadas com a higiene e segurança, bem como informação sobre os custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais (equipamento de protecção, custos com formação...).
Formação profissional:
- Neste documento existem também informações importantes relativas à formação profissional, identificando assim o número total de acções internas ou externas realizadas, o total de participantes nessas acções e dados detalhados sobre o número de participantes por cargo ocupado na empresa. Para o controlo financeiro da própria empresa, o Balanço Social fornece ainda dados sobre os custos totais inerentes às formações profissionais.

Decreto-Lei nº 26/64, de 1 de Fevereiro, alterado pelo Decreto-Lei nº109/2000 de 30 de Junho - Relatório de actividades do serviço de segurança, higiene e saúde no trabalho:⁷⁹

O relatório SHST é, desde 2003, obrigatório para todas as entidades patronais portuguesas.

As entidades empregadoras devem elaborar o Relatório SHST para cada um dos estabelecimentos e proceder à entrega obrigatória, entre 1 e 30 de Abril do ano seguinte.

De acordo com o Código do Trabalho, a entrega do relatório por meio informático (Correio Electrónico, Disquete ou CD-ROM) é obrigatória para os empregadores com mais de 10 trabalhadores. Os empregadores que tenham até 10 trabalhadores podem apresentar o relatório de actividades tanto em suporte papel como por meio informático.

⁷⁹ Para mais informações consultar: www.iapmei.pt.

O relatório visa relatar a actividade desenvolvida pelos serviços de SHST das empresas assentando a sua estrutura em nove campos:

- Identificação da entidade empregadora;
- Identificação do estabelecimento (o relatório é entregue por estabelecimento);
- Natureza da modalidade adoptada na organização dos serviços de SHST;
- Pessoal dos serviços de SHST;
- Pessoas que trabalhavam no estabelecimento;
- Actividade do(s) serviço(s) de SHST;
- Actividades desenvolvidas nos domínios da SHT;
- Actividade desenvolvida no âmbito da saúde no trabalho;
- Acidentes de trabalho e doenças profissionais.

Este relatório é de entrega obrigatória anual ao IDICT e à DGS (Direcção-Geral da Saúde), tendo sido o modelo aprovado pela Portaria n.º 1184/2002, de 29 de Agosto.

A entrega poderá ser feita de duas formas:

- Em suporte papel (modelo 1714 da Imprensa Nacional Casa da Moeda);
- Em suporte informático (disquete/CD ou via correio electrónico).

O preenchimento deste documento pode ajudar as empresas a:

- Terem consciência da importância que a SHST tem para o bem-estar dos seus trabalhadores e, conseqüentemente, para a sua produtividade;
- Criar indicadores para medir e gerir as melhorias daí decorrentes.

Regulamento da CMVM n.º 11/2003 (altera o regulamento 7/2001 e o regulamento 11/2000) - Relatório sobre o Governo das Sociedades:⁸⁰

De acordo com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), por governo das sociedades (*Corporate Governance*) entende-se o sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direcção e do controlo das sociedades emittentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado.

O relatório sobre governo das sociedades, cuja publicação anual é obrigatória, está amplamente relacionado com a questão da *Corporate Governance* e tem a sua origem em 1999, nas “Recomendações da CMVM sobre o governo das sociedades cotadas.

⁸⁰ Para mais informações consultar: www.cmvm.pt.

O documento consiste num “conjunto de recomendações relativas ao sistema de regras de conduta a observar na direcção e controlo das sociedades eminentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado e dos investidores institucionais. O documento considera, todavia que as recomendações podem também ser seguidas por sociedades cujas acções não estejam admitidas à negociação em mercado regulamentado”.

A obrigação de publicar este documento permite às empresas que estas reúnam um conjunto de indicadores sociais que podem ser aproveitados para o preenchimento dos relatórios de sustentabilidade.

ANEXO 12

Esta grelha destina-se a obter informações relativamente ao investimento da empresa no âmbito de questões sociais. Assim, para além dos indicadores relativos à descrição do corpo funcional, solicitamos que sejam preenchidos os itens que foram alvo da acção da empresa durante os anos em questão e que são considerados como um investimento do campo da Responsabilidade Social.

Tabela 5 – Indicadores sociais

Empresa			
I	INDICADORES INTERNOS	Ano	%
1	RECURSOS HUMANOS		
1.1	Percentagem de efectivos		
1.2	Percentagem de contratados		
1.3	Percentagem de terceirizados		
2	Nº de total de funcionários na empresa		
2.1	Mulheres		
2.2	Negros		
2.3	Acima de 45 anos		
2.4	Deficientes		
2.5	Aposentados		
3	Nº total de funcionários com cargos de chefia		
3.1	Mulheres		
3.2	Negros		
3.3	Acima de 45 anos		
3.4	Deficientes		
3.5	Aposentados		
4	Nº de demissões no período/saídas ano		
4.1	Mulheres		
4.2	Negros		
4.3	Acima de 45 anos		
4.4	Deficientes		
4.5	Aposentados		
5	Nº de admissões no período (ano)		
5.1	Mulheres		
5.2	Negros		
5.3	Acima de 45 anos		
5.4	Deficientes		
5.5	Aposentados		
6	OUTROS		
6.1	Maior remuneração da empresa (liquida)		
6.2	Menor remuneração da empresa (liquida)		
6.3	Relação entre a maior e a menor remuneração (%)		
6.4	Relação das remunerações para a mesma função		

6.5	Número total de acidentes de trabalho		
6.6	Número de multas trabalhistas		
6.7	Número de reclamações trabalhistas		
7	CONDIÇÕES DE TRABALHO		
7.1	Participação dos funcionários nos resultados		
7.2	Premiações por desempenho profissional		
8	BENEFÍCIOS		
8.1	Alimentação		
8.2	Encargos sociais		
8.3	Transporte		
8.4	Assistência médica		
8.5	Programas de medicina preventiva		
8.6	Formação técnico-profissional		
8.7	Reembolso de educação e/ou bolsas de estudo		
	Outros Benefícios		
8.8	Seguros		
8.9	Empréstimos		
8.10	Benefícios especiais por tempo de serviço		
8.11	Educação para os filhos dos funcionários		
8.12	Actividades recreativas		
9	Benefícios para (ex) funcionários		
9.1	Centros de terceira idade		
9.2	Centros de recuperação		
II	INDICADORES EXTERNOS		
10	Impostos		
11	COMUNIDADE		
11.1	Educação		
11.2	Desporto		
11.3	Cultura		
11.4	Obras públicas		
11.5	Saúde pública		
11.6	Segurança e defesa civil		
11.7	Apoio ao desenvolvimento da criança/adolescente		
11.8	Apoio a deficientes físicos e/ou intelectuais		
11.9	Apoio a mulheres/mães em risco social		
11.10	Apoio a segmentos específicos, como idosos		
11.11	Apoio a projectos de entidades sem fins lucrativos		
11.12	Apoio a projectos de interesse público ou similar		
11.13	Trabalho voluntário (funcionários)		
11.14	Doações		
11.15	Participação comunitária e campanhas públicas		
11.16	Programas de estágios		
12	Crítérios para a selecção de fornecedores		
12.1	Quanto aos padrões éticos		
12.2	Quanto à responsabilidade social		
13	AMBIENTE		
13.1	Utilização de métodos não poluentes		

13.2	Apoio a programas e/ou projectos externos		
13.3	Consciencialização e educação ambiental		
13.4	Pagamento de multas ambientais		
14	Critérios para a selecção de fornecedores		
14.1	Quanto ao meio ambiente		
15	Total de investimentos em meio ambiente		
	* Todos os valores monetários estão na ordem de € / R\$		

ANEXO 13

Roteiro do questionário (com instruções de preenchimento) e respectiva carta de apresentação

Prezado(a) Senhor/Senhora:

Este questionário tem como objectivo obter a sua opinião acerca de importantes questões relacionadas com a empresa onde trabalha, tendo por base dois conceitos-chave: Responsabilidade Social e Cultura.

Deriva de um estudo que está a ser desenvolvido numa instituição académica portuguesa (Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho – EEG/UM), em parceria com uma instituição académica brasileira (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV) e que se baseia no seguinte tema: *Responsabilidade Social e Legal no Sector Metalomecânico Brasileiro e Português - Um Estudo Comparativo à Luz da Cultura*.

A sua contribuição e honestidade são muito importantes para o desenvolvimento deste estudo, o qual em nada irá comprometer a empresa ou os seus funcionários, mas somente recolher opiniões que irão servir de base a esta pesquisa, cujas consequências serão apenas de ordem académica, porém de grande importância para as instituições e países envolvidos.

Uma vez que este estudo escolheu como universo o sector metalomecânico, a sua colaboração, enquanto funcionário(a) de uma empresa desse sector, é muito importante para que se possa chegar a uma conclusão justa e realista, conclusão essa que poderá servir de exemplo a outras empresas.

A seriedade e pertinência deste estudo são asseguradas pelo apoio das maiores instituições de financiamento académico de Portugal – Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) – e do Brasil – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e pelo envolvimento das duas instituições académicas mencionadas anteriormente (EEG/UM e EBAPE/FGV).

As conclusões deste estudo serão enviadas para esta empresa, para que todos os que nele participaram e restantes funcionários possam ter conhecimento das mesmas.

A sua colaboração será muito importante!

Instruções de preenchimento do questionário:

Este questionário é composto por perguntas com respostas abertas e fechadas (escalas).

No que diz respeito às questões abertas, poderá exprimir a sua livre opinião pelas suas próprias palavras (questões 1, 9, 17, 20, 21 e 22).

Em relação às questões fechadas, deverá responder qual o ponto da escala que melhor corresponde à sua opinião acerca do que está a ser perguntado. Cada uma destas questões é uma afirmação positiva, pelo que cada resposta significará o grau em que cada um está de acordo com cada afirmação (questões 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19).

Assim, em cada questão assinale com uma cruz a resposta desejada. Existem cinco alternativas de resposta:

Concordo Totalmente (CT)

Concordo (C)

Indiferente (I)

Discordo (D)

Discordo Totalmente (DT)

Por exemplo, se na questão número 2 discordar totalmente com a primeira frase, deverá assinalar com uma cruz em cima de DT; caso concorde com a segunda frase, deverá assinalar com uma cruz em cima de C. No caso de não ter uma opinião formada acerca do assunto ou não ter conhecimentos suficientes para avaliar a afirmação, deverá assinalar com uma cruz em cima de I. Este procedimento deverá ser seguido em todas as questões com respostas fechadas.

Para facilitar as respostas, esta escala será lembrada no final de cada página deste questionário.

Os resultados desta pesquisa serão tratados de forma agregada, não havendo necessidade, portanto, de identificação individual das respostas, solicitando-se, apenas, o preenchimento dos campos relativos aos seguintes aspectos:

Idade: _____

Sexo: _____

Profissão/Habilitação: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

- 1) Para o Senhor/Senhora, o que significa a expressão “Responsabilidade Social” e qual acha que é a importância desse conceito?

2)

A vocação de uma empresa deve ser somente económica (obter lucro).	CT	C	I	D	DT
A vocação de uma empresa deve ser económica (obter lucro) e sócio-ambiental (preocupar-se com o impacto das suas actividades junto dos seus funcionários e familiares, da sociedade e do meio ambiente).	CT	C	I	D	DT

3)

Uma empresa que cumpre devidamente a lei (legislação trabalhista e ambiental, pagamento dos impostos ao Estado...), mas não produz outras acções sociais voluntárias, é socialmente responsável.	CT	C	I	D	DT
Uma empresa que não cumpre devidamente a lei (legislação trabalhista e ambiental, pagamento dos impostos ao Estado...), mas produz acções sociais voluntárias, é socialmente responsável.	CT	C	I	D	DT

4)

A sociedade portuguesa/brasileira, de um modo geral, interessa-se pela questão da Responsabilidade Social.	CT	C	I	D	DT
--	----	---	---	---	----

5)

As empresas portuguesas/brasileiras, de um modo geral, são socialmente responsáveis.	CT	C	I	D	DT
--	----	---	---	---	----

Nota: CT=Concordo Totalmente; C=Concordo; I=Indiferente; D=Discordo; DT=Discordo Totalmente.

6)

As empresas que investem em acções de Responsabilidade Social fazem-no devido a pressões externas da sociedade e do Estado, isto é, devido à cultura nacional.	CT	C	I	D	DT
As empresas que investem em acções de Responsabilidade Social fazem-no devido à sua vocação natural para causas sociais, isto é, devido à sua cultura organizacional.	CT	C	I	D	DT

7)

Esta empresa é socialmente responsável.	CT	C	I	D	DT
---	----	---	---	---	----

Nota: Caso tenha respondido CT ou C, responda às questões que se seguem; caso tenha respondido I, D ou DT, comece a responder a partir da questão nº 17 (incluindo).

8)

As acções de Responsabilidade Social desta empresa surgiram devido a pressões externas da sociedade e do Estado português, isto é, devido à cultura nacional.	CT	C	I	D	DT
As acções de Responsabilidade Social desta empresa surgiram devido à vocação natural da empresa para causas sociais, isto é, devido à sua cultura organizacional.	CT	C	I	D	DT

9) Pode dar um ou dois exemplos de acções de Responsabilidade Social desenvolvidas por esta empresa?

10)

A política de Responsabilidade Social desta empresa passa por todos os departamentos da empresa.	CT	C	I	D	DT
A política de Responsabilidade Social desta empresa passa por todos os níveis hierárquicos da empresa.	CT	C	I	D	DT

11)

Sou beneficiário de acções de Responsabilidade Social desta empresa.	CT	C	I	D	DT
Participo em acções Responsabilidade Social desta empresa (faço doações, sou voluntário em algum programa social da empresa...).	CT	C	I	D	DT
Dou sugestões para acções Responsabilidade Social nesta empresa.	CT	C	I	D	DT

Nota: CT=Concordo Totalmente; C=Concordo; I=Indiferente; D=Discordo; DT=Discordo Totalmente.

12)

Esta empresa divulga internamente as suas acções de Responsabilidade Social.	CT	C	I	D	DT
Esta empresa divulga externamente as suas acções de Responsabilidade Social.	CT	C	I	D	DT

13)

Esta empresa dá continuidade aos seus projectos sociais, fazendo avaliações dos mesmos.	CT	C	I	D	DT
---	----	---	---	---	----

14)

Esta empresa investe mais em acções de Responsabilidade Social internas (relacionadas com os seus funcionários e familiares).	CT	C	I	D	DT
Esta empresa investe mais em acções de Responsabilidade Social externas (relacionadas com a comunidade e o meio ambiente).	CT	C	I	D	DT
Esta empresa investe de igual modo em acções de Responsabilidade Social internas e externas.	CT	C	I	D	DT

15)

Esta empresa deveria investir mais em acções de Responsabilidade Social internas (relacionadas com os seus funcionários e familiares).	CT	C	I	D	DT
Esta empresa deveria investir mais em acções de Responsabilidade Social externas (relacionadas com a comunidade e o meio ambiente).	CT	C	I	D	DT
Esta empresa deveria investir de igual modo em acções de Responsabilidade Social internas e externas.	CT	C	I	D	DT

16)

Esta empresa concretiza os objectivos a que se propõe com as suas acções de Responsabilidade Social.	CT	C	I	D	DT
--	----	---	---	---	----

17) Para o Senhor/Senhora, o que significa a expressão “Cultura Organizacional”?

Nota: CT=Concordo Totalmente; C=Concordo; I=Indiferente; D=Discordo; DT=Discordo Totalmente.

18)

A cultura de uma empresa normalmente é mais influenciada pelo seu contexto interno, isto é, pelas políticas de gestão dos seus dirigentes.	CT	C	I	D	DT
A cultura de uma empresa normalmente é mais influenciada pelo seu contexto externo, isto é, pela conjuntura cultural e social do país ou região onde a empresa está inserida.	CT	C	I	D	DT
A cultura de uma empresa normalmente é influenciada pelo seu contexto interno e externo, em igual proporção.	CT	C	I	D	DT

19)

A cultura desta empresa é mais influenciada pelo seu contexto interno, isto é, pelas políticas de gestão dos seus dirigentes.	CT	C	I	D	DT
A cultura desta empresa é mais influenciada pelo seu contexto externo, isto é, pela conjuntura cultural e social de Portugal/Brasil.	CT	C	I	D	DT
A cultura desta empresa é influenciada pelo seu contexto interno e externo, em igual proporção.	CT	C	I	D	DT

20) Poderia identificar três características típicas do povo português/brasileiro, ou seja, da cultura nacional?

21) Poderia identificar três características típicas das empresas portuguesas/brasileiras, ou seja, da cultura organizacional portuguesa/brasileira?

22) Poderia identificar três características típicas da cultura organizacional desta empresa?

Muito Obrigada Pela Sua Colaboração!

Nota: CT=Concordo Totalmente; C=Concordo; I=Indiferente; D=Discordo; DT=Discordo Totalmente.

ANEXO 14

Roteiro da entrevista

Idade: _____

Sexo: _____

Profissão/Habilitação: _____

Departamento: _____

1. Para o Senhor / Senhora, o que seria a Responsabilidade Social e qual acha que seria a sua importância?
2. Acha que as empresas devem ter uma vocação meramente económica (visando o lucro) ou também social (visando o impacto que a sua actuação causa nos seus funcionários, na sociedade e no ambiente)?
3. Acha que uma empresa que cumpre a lei (legislação trabalhista e ambiental, pagamento de impostos...) já cumpre o seu papel social ou deve ir além disso, ou seja, realizar acções sociais voluntariamente, isto é, que não sejam impostas pela lei? Como é no caso desta empresa?
4. Acha que a Responsabilidade Social é uma questão que interessa à sociedade portuguesa/brasileira em geral ou acha que as pessoas ainda não estão consciencializadas acerca desse fenómeno?
5. Como vê a questão da Responsabilidade Social nas empresas portuguesas/brasileiras? Acha que existe uma preocupação geral em torno dessa questão? O que acha que motiva as empresas a agir nesse sentido?
6. Esta empresa tem uma política de Responsabilidade Social bem definida (plano de acção, orçamento dirigido às acções sociais...)? Desde quando? De quem partiu essa iniciativa?
7. O que é que motivou esta empresa, interna e externamente, a adoptar uma política de Responsabilidade Social?
8. Foi fácil implantar essa política? Quais foram os principais obstáculos?
9. O que mudou dentro e fora da empresa após a adopção de práticas de Responsabilidade Social? Quais foram os elementos positivos e negativos, em termos do impacto gerado por essas práticas, a nível interno e externo?
10. Quais os sectores e níveis hierárquicos que estão envolvidos em torno desse processo? Como se dá esse envolvimento?
11. Os funcionários e a comunidade são incentivados a dar sugestões sobre as acções de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa? Se sim, de que forma?
12. Considera mais importantes as acções de Responsabilidade Social internas ou externas? Porquê?
13. A empresa investe mais em acções de Responsabilidade Social internas ou externas? Porquê? Pode dar exemplos dos dois tipos de acções desenvolvidas pela empresa?
14. Quais os critérios para a escolha das acções de Responsabilidade Social da empresa, a nível interno e externo?
15. Existe algum mecanismo de divulgação interna e/ou externa das experiências de Responsabilidade Social promovidas pela empresa? Se existe, qual é esse

- mecanismo, com que frequência ele é divulgado e porque é que a empresa considera importante a divulgação das suas acções?
16. A empresa dá continuidade aos seus projectos de Responsabilidade Social, mesmo após ter cumprido com os seus objectivos, isto é, faz algum acompanhamento ou faz algum tipo de avaliação em relação aos resultados alcançados?
 17. Para o Senhor / Senhora, o que seria a cultura organizacional?
 18. Acha que uma cultura organizacional é o reflexo da cultura nacional onde a organização se insere ou acredita que uma cultura organizacional pode ter especificidades que contrariam certas características da sociedade envolvente? Como é que as coisas ocorrem no caso desta empresa? Ela tem uma cultura que é o reflexo das características nacionais ou tem traços que a afastam da cultura nacional?
 19. E no que diz respeito à política de gestão social de uma empresa, no seu entender, essa política é mais influenciada pela cultura organizacional dessa empresa (isto é, pelos seus dirigentes) ou pela cultura nacional (isto é, por pressões sociais e/ou legais)? Como é que as coisas ocorrem no caso desta empresa?
 20. Pode apontar três características típicas da cultura portuguesa/brasileira? E da cultura organizacional portuguesa/brasileira? E desta empresa?
 21. Acha que esta empresa tem uma cultura organizacional propícia às práticas de Responsabilidade Social? Porquê?
 22. Acha que é possível desenvolver práticas de Responsabilidade Social numa empresa que não tenha uma cultura organizacional favorável a essas práticas, isto é, que entenda que a sua função é apenas mercadológica e não social? Se acha que não, porquê? Se acha que sim, de que forma?

Balanço-geral:

23. Os objectivos pretendidos com as acções de Responsabilidade Social interna e externa têm sido alcançados por esta empresa? De que forma?
24. Como vê a questão da Responsabilidade Social, nesta empresa, no futuro? Quais as suas expectativas ou previsões?

ANEXO 15

Exemplo da estrutura de um selo

Certificado de Responsabilidade Social do Rio Grande do Sul⁸¹

- I – impostos – taxas, contribuições e impostos federais, estaduais e municipais;
- II – folha de pagamento bruta – valor total da folha de pagamento, incluídos os encargos sociais;
- III – condições de trabalho – higiene e segurança de trabalho, número de acidentes de trabalho e número de reclamações trabalhistas;
- IV – alimentação – restaurante, talão-refeição, lanches, cestas básicas e outros gastos com a alimentação dos empregados;
- V – saúde – plano de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e outros gastos com saúde;
- VI – educação – treinamento, programa de estágios, reembolso de educação, bolsas de estudos, creches, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca, e outros gastos com educação e treinamento de empregados ou dos seus familiares;
- VII – aposentadoria – planos especiais de previdência privada, tais como: fundações previdenciárias, complementações de aposentadoria e outros benefícios oferecidos aos aposentados;
- VIII – outros benefícios – participação nos resultados económicos, seguro, empréstimos, gastos com actividades recreativas, transportes e outros benefícios oferecidos aos empregados;
- IX – contribuições para a sociedade – investimentos na comunidade nas áreas da cultura, desporto, habitação, saúde pública, saneamento, segurança, urbanização, educação, defesa civil, pesquisa, obras públicas, campanhas públicas e outros gastos sociais na comunidade, discriminando, inclusive, o número de horas destinadas pelo seu quadro funcional ao trabalho voluntário;
- X – investimentos em meio ambiente – reflorestamento, despoluição, gastos com a introdução de métodos não-poluentes e outros gastos que visem a conservação e a melhoria do meio ambiente, inclusive com educação e consciencialização ambiental;
- XI – número de empregados – número médio de empregados no exercício (registrados no último dia do período);

⁸¹ Para mais informações consultar: www.balancosocial.org.br.

XII – número de admissões – admissões efectuadas durante o período;

XIII – políticas adoptadas visando a diminuir a exclusão de determinados segmentos sociais – descrição sintética de políticas adoptadas pela empresa no sentido de diminuir a exclusão social através da admissão social de idosos, deficientes físicos e outros, no seu quadro funcional.

ANEXO 16

Quadro 27 - Resumo das normas obrigatórias no Brasil, no âmbito de temas relacionados com a Responsabilidade Social

Legislação sócio-ambiental no Brasil
Consolidação das Leis do Trabalho
Regulação Interna: Segurança (previdência) social, alimentação, educação, jornada de trabalho, período de descanso, trabalho noturno, salário mínimo, férias anuais, subsídio de férias, despedimento, segurança e medicina do trabalho (acidentes de trabalho), protecção do trabalho da mulher (lei da maternidade), protecção do trabalho do menor, condições gerais do contrato individual do trabalho, organização sindical, multas administrativas e justiça do trabalho.
Regulação Externa:
Constituição Federal
Regulação Interna: Salário mínimo, décimo terceiro mês, salário do trabalho noturno superior ao diurno e salário proporcional ao tipo de trabalho; despedimento (seguro de desemprego e protecção contra despedimento sem justa causa); jornada de trabalho; fundo de garantia de tempo de serviço; participação nos lucros; repouso semanal; remuneração extra; férias; licenças (maternidade e paternidade); protecção da mulher; saúde, higiene e segurança; aposentadoria; assistência aos filhos (até aos seis anos de idade); apoio a deficientes; igualdade salarial; trabalho noturno e infantil; seguros contra acidentes de trabalho; igualdade de direitos; associação sindical; convenções e acordos colectivos de trabalho.
Regulação Externa: Meio ambiente e investimento em ciência e tecnologia (não obrigatório).
Constituição do Estado do Rio de Janeiro
Regulação Interna: Discriminações; desigualdades salariais; greves; associações sindicais.
Regulação Externa: Meio ambiente e investimento em ciência e tecnologia (não obrigatório).
Lei Orgânica do Município de Volta Redonda
Regulação Interna:
Regulação Externa: Meio ambiente (actividade siderúrgica).
Constituição do Estado de São Paulo
Regulação Interna:
Regulação Externa: Meio ambiente.
Lei Orgânica do Município de Cubatão
Regulação Interna:
Regulação Externa: Meio ambiente e ordenamento urbano.

ANEXO 17

Quadro 28 - Resumo das normas obrigatórias em Portugal, no âmbito de temas relacionados com a Responsabilidade Social

Legislação sócio-ambiental em Portugal
Código do Trabalho
<p>Regulação Interna: Igualdade e não discriminação, protecção da maternidade e paternidade, trabalho de menores, trabalhador com capacidade de trabalho reduzida, trabalhador com deficiência ou doença crónica, trabalhador-estudante, formação profissional, segurança, higiene e saúde no trabalho, acidentes de trabalho, doenças profissionais, proibição de despedimento sem justa causa e estruturas de representação colectiva dos trabalhadores.</p>
<p>Regulação Externa:</p>
Constituição da República Portuguesa
<p>Regulação Interna: Protecção no despedimento, direito à associação sindical, direito à greve, direitos de igualdade independentemente da idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, higiene, saúde e segurança no trabalho, jornada de trabalho, férias, acidentes de trabalho e doenças profissionais, segurança social, protecção na maternidade e paternidade e protecção a cidadãos portadores de deficiência.</p>
<p>Regulação Externa: Meio ambiente.</p>
Outras normas de origem portuguesa (resoluções, decretos-lei, portarias, leis e despachos)
<p>Regulação Interna: Formação e qualificação profissional, abono pré-natal e abono de família, protecção no desemprego, saúde, higiene e segurança no trabalho, segurança (previdência) social, pensões de invalidez, velhice, sobrevivência e doença profissional, apoio a mães e pais estudantes, igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, protecção na maternidade e paternidade, despedimentos colectivos, assistência a filhos com deficiência ou doença crónica, acidentes de trabalho, igualdade no trabalho e no emprego.</p>
<p>Regulação Externa: Meio ambiente (emissão de gases poluentes e poluição do ar, energias renováveis, contra-ordenações ambientais, controlo da poluição e tratamento de águas e resíduos).</p>
Legislação de Origem Europeia
<p>Regulação Interna: Higiene, saúde e segurança no trabalho, igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, segurança (previdência) social dos trabalhadores, doenças profissionais, formação profissional, igualdade de tratamento sem distinção de origem racial ou étnica, licença parental, protecção dos jovens no trabalho e segurança e saúde das trabalhadoras grávidas, puérperas ou lactantes no trabalho.</p>
<p>Regulação Externa: Meio ambiente (emissão de gases poluentes, poluição, rótulo ecológico comunitário e concepção ecológica dos produtos que consomem energia).</p>

ANEXO 18

Tabela 6 - Indicadores sociais da empresa A

	Empresa A	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%
I	INDICADORES INTERNOS								
1	CORPO FUNCIONAL								
1.1	Número de efectivos								
1.2	Número de contratados								
1.3	Número de terceirizados								
2	Nº de total de funcionários na empresa	9.302		9.179		8.470		8.501	
2.1	Mulheres	599		657		597		578	
2.2	Não caucasianos	2.119		2.029		1.966		1.884	
2.3	Acima de 45 anos	931		975		970		1.528	
2.4	Com deficiência física e/ou intelectual	32		32		28		35	
2.5	Aposentados								
3	Nº total de funcionários em cargos de chefia								
3.1	Percentagem de mulheres		10,00		10,80		10,71		6,5
3.2	Percentagem de não caucasianos		4,09		4,24		4,08		0,1
3.3	Acima de 45 anos								
3.4	Com deficiência física e/ou intelectual								
3.5	Aposentados								
4	Nº de demissões no período								
4.1	Mulheres								
4.2	Não caucasianos								
4.3	Acima de 45 anos								
4.4	Com deficiência física e/ou intelectual								
4.5	Aposentados								
5	Nº de admissões no período	597		570		299		372	
5.1	Mulheres								
5.2	Negros								
5.3	Acima de 45 anos								
5.4	Com deficiência física e/ou intelectual								
5.5	Aposentados								
6	OUTROS								
6.1	Maior remuneração da empresa								
6.2	Menor remuneração da empresa								
6.3	Relação entre a maior e a menor remuneração %								
6.4	Relação das remunerações para a mesma função								
6.5	Número total de acidentes de trabalho	118		104		81		83	
6.6	Número de multas trabalhistas								
6.7	Número de reclamações trabalhistas								
7	CONDIÇÕES DE TRABALHO								
7.1	Participação dos funcionários nos resultados	32.430		31.795		53.757		8.575	
7.2	Prémios por desempenho profissional								
8	BENEFÍCIOS								
8.1	Alimentação	7.371		8.000		8.599		8.611	
8.2	Encargos sociais	92.324		92.858		93.437		97.616	
8.3	Previdência privada	16.665		19.500		33.295		52.289	
8.4	Assistência médica	25.534		31.057		36.600		40.131	
8.5	Segurança e medicina no trabalho	7.500		35.000		37.644		31.313	
8.6	Formação técnico-profissional	4.000		1.673		1.698		3.202	
8.7	Reembolso de educação e/ou bolsas de estudo	440		495		719		1062	

8.8	Benefícios especiais por tempo de serviço							
8.9	Educação para os filhos dos funcionários	86		90		81		110
8.10	Outros	1.560		1.643		2.541		6.225
9	Benefícios para (ex) funcionários							
9.1	Centros de terceira idade							
9.2	Centros de recuperação							
II	INDICADORES EXTERNOS							
10	Impostos	467.627		688.336		390.613		100.105
11	COMUNIDADE							
11.1	Educação	2.524		1.743		1.392		6.850
11.2	Desporto	26		6				1.280
11.3	Cultura	1.180		926		600		743
11.4	Obras públicas							
11.5	Saúde pública							529
11.6	Segurança e defesa civil							
11.7	Programas de estágios							
11.8	Apoio ao desenvolvimento da criança/adolescente							
11.9	Apoio a deficientes físicos e/ou intelectuais							
11.10	Apoio a mulheres/mães em risco social							
11.11	Apoio a segmentos específicos, como idosos							
11.12	Apoio a projectos de entidades sem fins lucrativos							
11.13	Apoio a projectos de interesse público ou similar							
11.14	Trabalho voluntário (funcionários)	NÃO		NÃO		SIM		SIM
11.15	Doações							
11.16	Participação comunitária e campanhas públicas							
12	Crítérios para a selecção de fornecedores							
12.1	Quanto aos padrões éticos	SIM		SIM		SIM		SIM
12.2	Quanto à Responsabilidade Social	SIM		SIM		SIM		SIM
13	AMBIENTE							
13.1	Utilização de métodos não poluentes	172.532		150.937		123.057		13.533
13.2	Apoio a programas e/ou projectos externos	747		749		585		
13.3	Consciencialização e educação ambiental							
13.4	Pagamento de multas ambientais							
14	Crítérios para a selecção de fornecedores							
14.1	Quanto ao Meio Ambiente	SIM		SIM		SIM		SIM
14.2	Total de investimentos em Meio Ambiente	173.279		151.686		123.642		13.533
	* Todos os valores monetários estão na ordem de R\$(000)							

ANEXO 19

Quadro 29 - Resultados da análise de conteúdo das entrevistas da empresa A

Classe temática: Responsabilidade Social (f=180)	
Categoria: Conceito de Responsabilidade Social	
Subcategoria	Unidades de registo
Conceito instrumental (f=0)	
Conceito político (f=2)	<p>“Parte que as empresas retornam à sociedade. Compromisso de mão dupla: a empresa recebe e devolve alguma coisa para a comunidade.”</p> <p>“É você retribuir para a sociedade o custo social que a empresa que faz o seu trabalho acaba impondo à sociedade.”</p>
Conceito integrativo (f=2)	<p>“É a empresa poder crescer e se desenvolver respeitado o meio ambiente, se inserindo dentro de um contexto social da região.”</p> <p>“Trabalho que a empresa faz dentro da comunidade onde está inserida, não só no sentido de gerar empregos e gerar impostos, mas também de disponibilizar toda a estrutura que ela tem para melhorar a qualidade de vida dos seus empregados e da comunidade onde está inserida.”</p>
Conceito ético (f=1)	<p>“Forma de gerir negócios da própria empresa, com uma postura ética e absoluta transparência.”</p>
Categoria: Operacionalização da Responsabilidade Social na empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Operacionalização positiva na empresa (f=6)	<p>“Eu acho que ela tem uma política de Responsabilidade Social estruturada e definida.”</p> <p>“Sim, através da Fundação.”</p> <p>“Tem uma política bem estruturada e está cada vez mais se aperfeiçoando.”</p> <p>“Nós estamos começando agora. O nosso núcleo de Responsabilidade Social é muito recente, deve ter uns dois anos. Até então era só assistencialismo.”</p> <p>“Ela tem um trabalho de Responsabilidade Social. Ela tem a Fundação”.</p> <p>“Eu acho que aqui existe um trabalho social sim.”</p>
Operacionalização negativa na empresa (f=0)	
Categoria: Motivação da Responsabilidade Social na empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Motivação instrumental na empresa (f=8)	<p>“Primeiro foi a reestruturação administrativa que nós tivemos. (...) E a empresa, no momento em que ela percebeu que isso era extremamente importante para o seu empregado, cada vez mais foi reforçando a sua actuação”.</p> <p>“A principal motivação social da empresa foi o facto de ela ter surgido primeiro e depois a comunidade.”</p> <p>“O que incentiva é o interesse dos accionistas em fazer alguma coisa. (...) O accionista pensa: a empresa está bem, está até podendo ajudar!”.</p> <p>“Quem nasceu primeiro foi a empresa e depois é que nasceu Volta Redonda. (...) Então, desde o início, essa empresa nunca deixou de procurar algo que entendesse que fosse em benefício da comunidade.”</p> <p>“Você vai fundar uma siderurgia, imagine, lá na Amazônia ou num lugar onde não tem ninguém. Você vai ter que dar toda a condição (...) lugares para as pessoas morarem, desenvolver a questão da educação, a questão da saúde, etc.”.</p> <p>“Você tem os empregados na empresa, então se você realmente começar</p>

	<p>a ter uma relação muito fria com a cidade, isso se reflecte no clima interno.”</p> <p>“Uma das motivações foi o facto de ela ter sido o motivo dessa cidade ter surgido.”</p> <p>“O que contribuiu muito foi o facto de a empresa ter um número de funcionários muito grande e estar localizada num município menor, mais distante.”</p>
Motivação substantiva na empresa (f=1)	“A motivação interna da empresa foi o seu funcionário e a externa foi dar um retorno à sociedade.”
Categoria: Motivação da Responsabilidade Social em geral	
Subcategoria	Unidades de registo
Motivação instrumental em geral (f=8)	<p>“A população externa impacta na minha população interna. Eu tenho que estar atento a isso.”</p> <p>“Eu acho que uma empresa, o que a motiva, é você viver inserido naquele seu meio, a empresa reconhecer que não é auto-suficiente, ela depende de tudo.”</p> <p>“As comunidades hoje estão muito atentas (...) isso ajudou a despertar esse sentimento perante as próprias empresas. (...). Não é só pela pressão da comunidade, é pelo próprio conceito de Responsabilidade Social.”</p> <p>“Agrega valor à empresa enquanto imagem da empresa.”</p> <p>“Eu acho que é a percepção que elas têm [do que acontece lá fora]. As empresas menores ainda não conseguem ter essa percepção.”</p> <p>“Na Responsabilidade Social, as motivações principais estão relacionadas não só com a imagem da empresa, mas também com a preocupação que a empresa tem com o bem-estar dos funcionários e da sociedade.”</p> <p>“A Responsabilidade Social até traz benefícios económicos para a empresa. (...) Eu não entendo ela como um custo e sim como um investimento. (...) É uma motivação económica. (...) É uma forma de você ter uma sociedade melhor e você estando inserido numa sociedade melhor vai ter uma vida melhor.”</p> <p>“As empresas começaram a se preocupar também por necessidade delas... porque se eu não começo a ter um ambiente externo eu vou trabalhar com quem e para quem?”.</p>
Motivação substantiva em geral (f=0)	
Categoria: Critérios na escolha das acções sociais da empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Critério das carências/necessidades detectadas (f=4)	<p>“Aqueles pontos que a empresa identificou como de maior carência.”</p> <p>“Tem-se investido primeiro em população carente – esse é o foco da empresa.”</p> <p>“Nós fazemos isso através de monitoramento, através de pesquisas de opinião.”</p> <p>“Fazemos pesquisas, vendo qual é a maior necessidade, a maior carência e assim se desenvolvem os projectos.”</p>
Critério da pressão/influência dos stakeholders (f=0)	
Sem critério (f=0)	
Categoria: Acções sociais da empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Acções sociais voluntárias (f=10)	<ul style="list-style-type: none"> • Centro odontológico (f=2) • Orquestra sinfónica de meninos carentes

	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de lazer • Garoto Cidadão • Alô Alô RH • Código de ética e de conduta • Voluntariado • Patrocínio de eventos culturais • Bolsas de estudo para a universidade
Acções sociais regulamentadas (f=5)	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de saúde (f=2) • Plano de aposentadoria • Segurança no trabalho • Não poluir o meio ambiente
	Classe temática: Responsabilidade legal (lei) (f=51)
Categoria:	Relação da responsabilidade legal com a RS em geral
Subcategoria	Unidades de registo
Relação de suficiência em geral (f=2)	<p>“É suficiente uma empresa cumprir a lei para ser socialmente responsável se está num local onde o Estado tem uma presença social importante. (...) O ideal era que a empresa cumprisse apenas a lei mas isso em muitos casos não é possível, em função das carências sociais.”</p> <p>“Eu acho que você interpretar a lei favoravelmente a você, mas também não tirando do outro, essa é a grande Responsabilidade Social.”</p>
Relação de insuficiência em geral (f=5)	<p>“Ficar só a cargo da legislação não avança.”</p> <p>“Eu acho que as leis são feitas para tentar dar um norte e a partir daí as empresas têm que abrir os seus horizontes.”</p> <p>“Ela [a empresa] deve ir muito mais além do que a lei determina, é evidente, de acordo com as situações.”</p> <p>“Quando você está cumprindo a lei você não está fazendo nenhum benefício social, você está fazendo uma obrigação sua.”</p> <p>“A Responsabilidade Social para mim é algo muito além do que cumprir a lei.”</p>
Categoria:	Relação da responsabilidade legal com a RS na empresa
Subcategoria	Unidades de registo
Relação de suficiência na empresa (f=0)	
Relação de insuficiência na empresa (f=3)	<p>“A empresa vai para além da lei.”</p> <p>“A empresa vai além da lei, seja através da Fundação, seja através da área de Recursos Humanos.”</p> <p>“A empresa hoje está muito além do que a lei exige, em termos, por exemplo, de segurança e higiene.”</p>
	Classe temática: Cultura (f=222) Cultura nacional (f=39) e Cultura organizacional(f=183)
Categoria:	Cultura nacional versus organizacional em geral
Subcategoria	Unidades de registo
Primazia da cultura nacional em geral (f=1)	“Eu acho que a cultura do país é mais forte. Na minha avaliação, a cultura organizacional acaba se moldando à cultura do país.”
Primazia da cultura organizacional em geral (f=3)	<p>“Eu acho que você tendo pessoas no alto comando da organização, que são destaques, que são referências, seja como profissionais, seja com a sua vida pública ou pessoal, isso faz com que os empregados tenham um referencial de conduta. (...) Portanto a cultura organizacional tem mais peso do que a nacional.”</p> <p>“Às vezes a cultura organizacional se sobrepõe à nacional.”</p> <p>“Ela é influenciada pelo país e pelo local (...) mas ela acaba tendo especificidades que a tornam diferente de outras empresas do mesmo</p>

	país.”
Equivalência entre cultura nacional e organizacional em geral (f=2)	<p>“Ela [cultura] é um reflexo do país, reflexo das suas lideranças. (...) Eu acho que as duas se interagem.”</p> <p>“Eu acho que os dois [tipos de cultura]. O organizacional é importante porque ele tem um efeito dentro da sociedade onde você atua. (...) O nacional é importante porque dissemina essa cultura.”</p>
Categoria: Cultura nacional <i>versus</i> organizacional na Responsabilidade Social	
Subcategoria	Unidades de registo
Primazia da cultura nacional na Responsabilidade Social (f=1)	“Eu acho que a cultura nacional e a questão da Responsabilidade Social para o empresário brasileiro corre muito em paralelo, porque ele vivencia no dia-a-dia dele as necessidades do país.”
Primazia da cultura organizacional na Responsabilidade Social (f=4)	<p>“Uma empresa pode ter uma cultura organizacional forte que acabe influenciando ao nível regional, municipal e nacional.”</p> <p>“Existe uma cultura brasileira, mas quando vem uma multinacional e chega aqui, ela mantém a cultura dela.”</p> <p>“Neste momento, a cultura organizacional está sendo mais forte na Responsabilidade Social do que a cultura do povo brasileiro.”</p> <p>“A empresa vai buscar características que lhe são próprias, porque quando ela está voltada para aquele grupo, ela acaba sendo influenciada e tendo que atender aquele grupo.”</p>
Equivalência entre cultura nacional e organizacional na Responsabilidade Social (f=1)	“Você não pode criar nada sem afirmar que o que cerca não tem influência.”
Categoria: Cultura nacional <i>versus</i> organizacional na empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Primazia da cultura nacional na empresa (f=0)	
Primazia da cultura organizacional na empresa (f=1)	“A cultura do chefe ainda é bem forte.”
Equivalência entre cultura nacional e organizacional na empresa (f=1)	“É um casamento.”
Categoria: Características nacionais	
Subcategoria	Unidades de registo
Características nacionais positivas (f=20)	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura (f=4) • Criatividade (f=3) • Alegria (f=3) • Optimismo (f=2) • Solidariedade (f=2) • Receptividade • Cordialidade • Adaptação à mudança • Flexibilidade • Informalidade • Entusiasmo
Características nacionais	• Acomodação

negativas (f=4)	<ul style="list-style-type: none"> • Apatia • Improviso • Assistencialismo
Categoria: Características organizacionais	
Subcategoria	Unidades de registo
Características organizacionais positivas (f=13)	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidade (f=3) • Criatividade • Responsabilidade • Foco no cliente • Inovação • Racionalidade • Objectividade • Organização • Competitividade • Cordialidade • Flexibilidade
Características organizacionais negativas (f=4)	<ul style="list-style-type: none"> • Aversão ao risco • Paternalismo • Plasticidade • “Jeitinho”
Categoria: Características da empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Características da empresa positivas (f=10)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade (f=2) • Agilidade • Polivalência • Organização • Abertura • Comprometimento social • Audácia • Dedicação • Inovação
Características da empresa negativas (f=3)	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalismo • Assistencialismo • Hierarquia

ANEXO 20

Quadro 30 - Resultados da análise de conteúdo das perguntas abertas dos questionários da empresa A

Classe temática: Responsabilidade Social	
Categoria: Conceito de Responsabilidade Social	
Subcategoria	Unidades de registo
Conceito instrumental (f=8)	<ul style="list-style-type: none"> • Obedecer à lei (f=3) • Gerar emprego, rendimentos e pagar impostos • A empresa melhora os problemas dos funcionários e estes melhoram o seu desempenho • Relação da empresa com a comunidade de forma que todos ganhem • Distribuição dos lucros • Dar para receber
Conceito político (f=7)	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos e deveres (f=5) • Responsabilidade sobre tudo o que possa causar impacto na comunidade • Cidadania
Conceito integrativo (f=77)	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiar todos os <i>stakeholders</i> (f=30) • Preocupação com a comunidade como um todo (f=20) • Preocupação com os funcionários e com a sociedade (f=8) • Respeito pela comunidade e meio ambiente (f=6) • Actuar em todos os sectores (f=3) • Responsabilidade pelo “eu” e pelo “outro” (f=2) • Acções sociais da empresa com a comunidade e com os seus empregados (f=2) • Melhorar a vida de todos • Trabalhar de forma que os empregados, comunidade e empresa sejam parceiros • Responsabilidade com os funcionários, família, comunidade e meio ambiente • Ser responsável dentro e fora da empresa • Preocupação com o meio social • Preocupação com o grupo
Conceito ético (f=15)	<ul style="list-style-type: none"> • Bem comum (f=5) • Ir para além do lucro (f=4) • Ajudar os outros (f=2) • É o que está dentro de cada um de nós • Agir bem • Igualdade, respeito e solidariedade • Actuar no social de forma ética
Categoria: Acções sociais das empresas	
Subcategoria	Unidades de registo
Acções sociais voluntárias (f=75)	<ul style="list-style-type: none"> • Fundação (f=15) • Voluntariado (f=11) • Campanha do agasalho (f=9) • Acções na comunidade (f=7) • Educação (f=6) • Natal sem fome (f=4) • Garoto Cidadão (f=3) • Cesta básica (f=3) • Projecto Aprendiz (f=3) • Uniforme para alunos da rede pública (f=2) • Parceria com a Prefeitura (f=2) • De bem com a vida (f=2)

	<ul style="list-style-type: none">• Olimpíadas• Material para escolas• Projecto Educar• Obras assistenciais• Show de artistas para a comunidade• Saúde oral• Doações• Campanhas sociais		
Acções sociais regulamentadas (f=47)	<ul style="list-style-type: none">• Não poluir o meio ambiente (f=25)• Direitos dos funcionários (11)• Plano de saúde (f=9)• Aposentadoria• Prevenção de acidentes		
Classe temática: Cultura			
Categoria: Características nacionais			
Subcategoria	Unidades de registo	Subcategoria	Unidades de registo
Características nacionais positivas (f=93)	<ul style="list-style-type: none">• Religiosidade (f=30)• Espírito trabalhador (f=21)• Alegria (f=9)• Solidariedade (f=7)• Criatividade (f=4)• Honestidade (f=3)• Persistência (f=3)• Espírito lutador (f=2)• Camaradagem (f=2)• Hospitalidade (f=2)• Determinação• Coragem• Fé• Lealdade• Humildade• Fraternidade• Paciência• Pacifismo• Confiança• Flexibilidade	Características nacionais negativas (f=13)	<ul style="list-style-type: none">• Comodismo (f=3)• Paternalismo (f=3)• “Jeitinho”• Submissão• Corrupção• Irresponsabilidade• Ingenuidade• Incultura• Regionalismo
Categoria: Características organizacionais			
Subcategoria	Unidades de registo	Subcategoria	Unidades de registo
Características organizacionais positivas (f=8)	<ul style="list-style-type: none">• Consciência social (f=3)• Adaptabilidade (f=2)• Comprometimento• Flexibilidade• Competitividade	Características organizacionais negativas (f=42)	<ul style="list-style-type: none">• Hierarquização (f=13)• Foco no lucro (f=6)• Assistencialismo (f=6)• Exploração (f=4)• Autoritarismo (f=3)• Desonestidade (f=2)• Aversão à mudança (f=2)• Desigualdade• Ganância• Irresponsabilidade social• Corrupção• Burocracia• Distância de poder

Categoria: Características da empresa			
Subcategoria	Unidades de registo	Subcategoria	Unidades de registo
Características da empresa positivas (f=27)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade Social (f=8) • Ética (f=5) • Orientação para o cliente (f=3) • Responsabilidade (f=2) • Comprometimento (f=2) • Adaptabilidade • Criatividade • Respeito • Solidariedade • Foco na qualidade • Foco na segurança • Orgulho 	Características da empresa negativas (f=23)	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquização (f=10) • Autoritarismo (f=3) • Foco no lucro (f=3) • Assistencialismo (f=3) • Exploração (f=2) • Desigualdade • Falta de comunicação

ANEXO 21

Tabela 7 - Associação entre a variável *Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável e as restantes, no caso da empresa A*

		Cumpre a lei e não desenvolve acções sociais espontâneas			
		D n=224	I n=224	C n=224	Valor p
Variáveis sócio-demográficas					
Sexo	Feminino	87	94	85	0,598*
	Masculino	13	6	15	
Idade)0;19)	2	0	4	0,806**
)20;29)	20	19	25	
)30;39)	28	44	35	
)40;49)	41	38	31	
)50;100)	8	0	6	
Profissão	Hab. superior	22	13	10	0,754
	Hab. técnica	78	87	90	
Cargo	Directivos	1	0	0	0,696**
	Intermédios	19	20	12	
	Técnicos/ administrativos	80	80	88	
A.Vocação empresarial					
1.Vocação económica	Discorda	98	83	69	<0,001**
	Indiferente	1	6	7	
	Concorda	2	11	24	
2.Vocação económica e social	Discorda	1	0	3	0,408**
	Indiferente	0	0	0	
	Concorda	99	100	97	
B.Operacionalização da RS em geral					
3.Sociedade e RS	Discorda	31	22	25	0,196*
	Indiferente	20	17	10	
	Concorda	49	61	65	
4.Empresas nacionais e RS	Discorda	41	33	31	0,075**

	<i>Indiferente</i>	19	0	16	
	<i>Concorda</i>	40	67	53	
C.Operacionalização da RS na empresa					
5.A empresa e a RS	<i>Discorda</i>	15	0	15	0,359**
	<i>Indiferente</i>	19	33	20	
	<i>Concorda</i>	66	67	65	
6.A RS da empresa passa por todos os departamentos	<i>Discorda</i>	19	12	15	0,247*
	<i>Indiferente</i>	29	38	15	
	<i>Concorda</i>	52	50	70	
7.A RS da empresa passa por todas as hierarquias	<i>Discorda</i>	21	21	17	0,078*
	<i>Indiferente</i>	36	43	17	
	<i>Concorda</i>	43	36	67	
8.Benefício de RS na empresa	<i>Discorda</i>	7	33	14	0,005*
	<i>Indiferente</i>	8	20	20	
	<i>Concorda</i>	84	47	66	
9.Participo em RS na empresa	<i>Discorda</i>	28	36	22	0,904*
	<i>Indiferente</i>	24	21	25	
	<i>Concorda</i>	47	43	52	
10.Dou sugestões de RS na empresa	<i>Discorda</i>	45	43	16	0,008*
	<i>Indiferente</i>	34	43	37	
	<i>Concorda</i>	22	14	47	
11.A empresa divulga internamente a RS	<i>Discorda</i>	14	23	16	0,211*
	<i>Indiferente</i>	11	31	20	
	<i>Concorda</i>	74	46	64	
12.A empresa divulga externamente a RS	<i>Discorda</i>	15	21	19	0,561*
	<i>Indiferente</i>	20	36	19	
	<i>Concorda</i>	65	43	62	
13.A empresa dá continuidade aos seus projectos sociais	<i>Discorda</i>	13	13	13	0,017*
	<i>Indiferente</i>	41	67	22	
	<i>Concorda</i>	45	20	65	
14.A empresa investe mais em RS interno	<i>Discorda</i>	12	20	17	0,819*
	<i>Indiferente</i>	14	13	17	
	<i>Concorda</i>	74	67	65	
15.A empresa investe mais em RS externo	<i>Discorda</i>	16	13	11	0,463*
	<i>Indiferente</i>	20	33	33	
	<i>Concorda</i>	64	53	56	

16.A empresa investe de igual forma em RS interno e externo	Discorda	15	21	14	0,473*
	Indiferente	25	43	23	
	Concorda	60	36	63	
17.A empresa deveria investir mais em RS interno	Discorda	3	0	5	0,282**
	Indiferente	2	7	9	
	Concorda	95	93	86	
18.A empresa deveria investir mais em RS externo	Discorda	4	0	5	0,436**
	Indiferente	7	21	10	
	Concorda	89	79	86	
19.A empresa deveria investir de igual forma em RS interna e externa	Discorda	2	0	7	0,380**
	Indiferente	7	13	12	
	Concorda	91	87	81	
20.A empresa concretiza os objectivos de RS	Discorda	9	0	18	0,004**
	Indiferente	39	53	13	
	Concorda	52	47	69	
D.Responsabilidade regulada e social					
21. Cumpre a lei e não desenvolve acções sociais espontâneas	Discorda	100	0	0	***
	Indiferente	0	100	0	
	Concorda	0	0	100	
22. Desenvolve acções sociais espontâneas mas não cumpre a lei	Discorda	96	67	65	<0,001**
	Indiferente	1	28	9	
	Concorda	3	6	26	
E.Cultura e Responsabilidade Social na empresa					
23.A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura nacional	Discorda	19	25	28	0,638*
	Indiferente	13	12	7	
	Concorda	68	62	65	
24. A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura organizacional	Discorda	27	33	26	0,159*
	Indiferente	12	33	12	
	Concorda	61	33	63	
F.Cultura e Responsabilidade Social em geral					
25.Empresas que investem em RS por maior influência da cultura nacional	Discorda	16	11	30	0,181*
	Indiferente	17	22	19	
	Concorda	67	67	52	
26.Empresas que investem em RS por maior influência da cultura organizacional	Discorda	17	17	12	0,122*

	<i>Indiferente</i>	12	33	12	
	<i>Concorda</i>	71	50	75	
G.Cultura nacional e organizacional na empresa					
27.A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes	<i>Discorda</i>	14	13	16	0,173*
	<i>Indiferente</i>	8	27	7	
	<i>Concorda</i>	79	60	77	
28.A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores do país	<i>Discorda</i>	19	20	22	0,155*
	<i>Indiferente</i>	20	47	29	
	<i>Concorda</i>	61	33	49	
29.A cultura da empresa é influenciada de igual forma por ambos os valores	<i>Discorda</i>	23	20	21	0,150*
	<i>Indiferente</i>	23	53	26	
	<i>Concorda</i>	54	27	53	
H.Cultura nacional e organizacional em geral					
30.A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes	<i>Discorda</i>	12	12	7	0,192*
	<i>Indiferente</i>	8	25	18	
	<i>Concorda</i>	80	62	75	
31.A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores do país	<i>Discorda</i>	14	31	16	0,047*
	<i>Indiferente</i>	19	31	35	
	<i>Concorda</i>	67	38	49	
32.A cultura de uma empresa é influenciada de igual forma por ambos os valores	<i>Discorda</i>	20	12	14	0,181*
	<i>Indiferente</i>	21	44	36	
	<i>Concorda</i>	59	44	50	

* Valor p obtido pelo teste do Qui-quadrado

**Valor p obtido pelo teste exacto de Fisher

*** Não se aplica, por se tratar da mesma variável

ANEXO 22

Tabela 8 - Indicadores sociais da empresa B

	Empresa B	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%
I	INDICADORES INTERNOS								
1	CORPO FUNCIONAL								
1.1	Número de efectivos								
1.2	Número de contratados								
1.3	Número de terceirizados								
2	Nº de total de funcionários na empresa	5.769		5.566		5.433		5.492	
2.1	Mulheres	199		224		234		240	
2.2	Não caucasianos								
2.3	Acima de 45 anos								
2.4	Com deficiência física e/ou intelectual								
2.5	Aposentados								
3	Nº total de funcionários em cargos de chefia	76		75		79		80	
3.1	Percentagem de mulheres								
3.2	Percentagem de não caucasianos								
3.3	Acima de 45 anos								
3.4	Com deficiência física e/ou intelectual								
3.5	Aposentados								
4	Nº de demissões no período	416		357		224		184	
4.1	Mulheres								
4.2	Não caucasianos								
4.3	Acima de 45 anos								
4.4	Com deficiência física e/ou intelectual								
4.5	Aposentados								
5	Nº de admissões no período	537		154		91		243	
5.1	Mulheres								
5.2	Negros								
5.3	Acima de 45 anos								
5.4	Com deficiência física e/ou intelectual								
5.5	Aposentados								
6	OUTROS								
6.1	Maior remuneração da empresa								
6.2	Menor remuneração da empresa								
6.3	Relação entre a maior e a menor remuneração %								
6.4	Relação das remunerações para a mesma função								
6.5	Número total de acidentes de trabalho	69		40		34		40	
6.6	Número de multas trabalhistas								
6.7	Número de reclamações trabalhistas	526		184		119		218	
7	CONDIÇÕES DE TRABALHO								
7.1	Participação dos funcionários nos resultados	4.661		7.876		2.039		6.500	
7.2	Prémios por desempenho profissional								
8	BENEFÍCIOS								
8.1	Alimentação	5.414		5.220		6.936		6.202	
8.2	Encargos sociais	57.006		63.383		74.166		79.555	
8.3	Previdência privada	16.877		14.940		11.060		11.560	
8.4	Assistência médica	4.025		4.107		4.323		5.382	
8.5	Segurança e medicina no trabalho								
8.6	Formação técnico-profissional	1.672		2.394		1.953		2.111	
8.7	Reembolso de educação e/ou bolsas de estudo								

8.8	Benefícios especiais por tempo de serviço							
8.9	Educação para os filhos dos funcionários							
8.10	Outros	6.629		6.059		5.630		6.366
9	Benefícios para (ex) funcionários							
9.1	Centros de terceira idade							
9.2	Centros de recuperação							
II	INDICADORES EXTERNOS							
10	Impostos	326.572		383.248		244.722		572.150
11	COMUNIDADE							
11.1	Educação							
11.2	Desporto							
11.3	Cultura							
11.4	Obras públicas							
11.5	Saúde pública							
11.6	Segurança e defesa civil							
11.7	Programas de estágios							
11.8	Apoio ao desenvolvimento da criança/adolescente							
11.9	Apoio a deficientes físicos e/ou intelectuais							
11.10	Apoio a mulheres/mães em risco social							
11.11	Apoio a segmentos específicos, como idosos							
11.12	Apoio a projectos de entidades sem fins lucrativos					37.000		71.000
11.13	Apoio a projectos de interesse público ou similar							
11.14	Trabalho voluntário (funcionários)							
11.15	Doações							
11.16	Participação comunitária e campanhas públicas							
12	Critérios para a selecção de fornecedores							
12.1	Quanto aos padrões éticos							
12.2	Quanto à Responsabilidade Social							
13	AMBIENTE							
13.1	Utilização de métodos não poluentes							
13.2	Apoio a programas e/ou projectos externos							
13.3	Consciencialização e educação ambiental							
13.4	Pagamento de multas ambientais							
14	Critérios para a selecção de fornecedores							
14.1	Quanto ao Meio Ambiente							
14.2	Total de investimentos em Meio Ambiente	9.820		27.572		55.563		8.996
	* Todos os valores monetários estão na ordem de R\$(000)							

ANEXO 23

Quadro 31 - Resultados da análise de conteúdo das entrevistas da empresa B

Classe temática: Responsabilidade Social (f=163)	
Categoria: Conceito de Responsabilidade Social	
Subcategoria	Unidades de registo
Conceito instrumental (f=3)	<p>“Eu acho que é a oportunidade das empresas dentro da comunidade onde elas estão inseridas, além da participação já tradicional, dos tributos, dos impostos, com a geração de emprego, que na realidade já é uma grande contribuição social.”</p> <p>“A Responsabilidade Social é uma alternativa interessante para a empresa ser valorizada na região, no contexto em que ela está; é um investimento baixo em relação ao retorno do benefício, da visão da empresa que se tem.”</p> <p>“Eu acho que esta percepção para a empresa, nos dias de hoje, passa a ser um diferencial para ela ser observada, para ela ser notada, no contexto em que ela vive.”</p>
Conceito político (f=0)	
Conceito integrativo (f=3)	<p>“A Responsabilidade Social é a forma de agir em que o autor pauta sua actuação na parceria com os demais integrantes da sua comunidade, considerando-se responsável pelo desenvolvimento do grupo em que vive. Em relação às empresas, actuar com Responsabilidade Social, significa conduzir e realizar sua missão de modo a possibilitar o desenvolvimento de seus colaboradores, accionistas, fornecedores, consumidores, comunidade do entorno, natureza e meio ambiente, Governo e público em geral, cultivando a vocação de identificar e ouvir os seus interesses e necessidades, incorporando-os no planeamento de suas actividades.”</p> <p>“É não só devolver na forma de impostos, atender completamente a legislação ambiental ou toda a legislação trabalhista, mas ela tem, além disso, uma responsabilidade de modificar o entorno e não só o entorno como também dos seus colaboradores. Então, eu acho que ela tem uma responsabilidade com os empregados, com os colaboradores, com esse interno, e tem uma responsabilidade que a gente pode chamar de Responsabilidade Social por ser uma relação com a sociedade.”</p> <p>“Responsabilidade Social começa com a forma como a ela gere o seu próprio negócio, como ela se relaciona com os processos, a preocupação ambiental, a preocupação com os seus funcionários – o que é de dentro para fora que ela se transforma – depois a sua relação com a comunidade enquanto vizinha.”</p>
Conceito ético (f=0)	
Categoria: Operacionalização da Responsabilidade Social na empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Operacionalização positiva na empresa (f=4)	<p>“Eu acho que nós estamos a caminho. Eu acho que a gente evoluiu muito nos últimos cinco anos e eu acho que a empresa tem a política, mas eu acho que a gente ainda tem oportunidades de instrumentalizar melhor essa política. Acho que a gente está caminhando.”</p> <p>“Tem! Ela não tem uma estrutura de envolvimento social. Mas nos últimos dez anos, que são o período da privatização, a empresa avançou muito rápido. Então ela ganhou uma rapidez muito grande.”</p> <p>“A nossa empresa adoptou como um de seus objectivos estratégicos: “Responsabilidade Social e Ambiental – Garantir a credibilidade pública e a legitimidade social e ambiental das empresas que compõem o nosso</p>

	grupo accionista”, validando-o através do desenvolvimento de produtos, acções e soluções que favoreçam a inclusão social e a preservação ambiental para as futuras gerações.”
Operacionalização negativa na empresa (f=1)	“A empresa não tem um programa bem estruturado, mas está naquela fase das que caminham em busca do desenvolvimento de uma política de Responsabilidade Social.”
Categoria: Motivação da Responsabilidade Social na empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Motivação instrumental na empresa (f=2)	<p>“A primeira cobrança foi o meio ambiente.”</p> <p>“Fundamentalmente nesta empresa havia um problema ambiental bastante sério na região. Então a região onde a empresa está inserida, ela foi tida, nos anos 70, como uma região muito problemática na questão ambiental. Nós fomos conhecidos como o Vale da Morte. Então foi o resgate da imagem, da melhoria das condições do meio ambiente em geral.”</p>
Motivação substantiva na empresa (f=2)	<p>“Foi a preocupação com o outro. O desejo de compartilhar o seu talento com colaboradores, accionistas, fornecedores, consumidores, comunidade do entorno, natureza e meio ambiente, Governo e o público em geral.”</p> <p>“O idealismo, tanto do Presidente como do chefe da usina, que sentiu que a gente devia uma satisfação à comunidade.”</p>
Categoria: Motivação da Responsabilidade Social em geral	
Subcategoria	Unidades de registo
Motivação instrumental em geral (f=6)	<p>“Verificamos que as empresas que têm incorporado os conceitos de Responsabilidade Social em sua visão, conseguem resultados efectivos, como por exemplo, a valorização da imagem institucional, a maior lealdade do consumidor, a maior capacidade de recrutar e manter talentos...”</p> <p>“Eu apostaria que as empresas que têm consciência real do porquê fazer Responsabilidade Social, do porquê ter Responsabilidade Social, elas estão pensando na sua sobrevivência, mas elas compreendem que a sua sobrevivência depende da sobrevivência do planeta, das pessoas que vivem neste planeta.”</p> <p>“Num primeiro momento, é um lado material, um lado que agrega a imagem e valoriza a empresa. Porque o elogio é um negócio que faz muito bem para todo o mundo. O elogio é uma técnica exotérica, espiritualista. Quando você elogia uma pessoa, mesmo que ela não tenha aquela qualidade, ela assume a responsabilidade de ter.”</p> <p>“A imagem.”</p> <p>“Eu acho que é a preocupação com o futuro [da empresa].”</p> <p>“O que motiva as empresas é principalmente a questão da imagem perante o mercado. (...) Eu acho que é um componente, porque a sociedade ela acaba exigindo isso. Na verdade, eu acho que a sociedade hoje exige da empresa um papel que não seja exclusivamente económico.”</p>
Motivação substantiva em geral (f=0)	
Categoria: Critérios na escolha das acções sociais da empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Critério das carências/necessidades detectadas (f=1)	“Ela vai estar realmente priorizando actividades e projectos que venham ao encontro dessas carências da região.”
Critério da pressão/influência dos	“Existe esse grupo, que faz essa análise crítica, as demandas são muitas, os pedidos [da sociedade] são intensos e esse grupo tem a

<i>stakeholders</i> (f=2)	responsabilidade exactamente de mudar o apoio assistencial para um apoio institucional e social. Então, esse grupo se reúne, elabora as propostas, o chefe geral da usina tem um comité formado para isso, com a participação de algumas unidades fixas e outras convidadas, onde esse comité avalia as propostas e gera os novos programas para o ano seguinte.” “Há uma selecção de todos os pedidos que a gente recebe e que a gente analisa, reconhece e prioriza a parte das comunidades.”
Sem critério (f=1)	“Nós sentimos falta desse critério.”
Categoria: Acções sociais da empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Acções sociais voluntárias (f=11)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Empresa B</i> na escola (f=4) • Campanha do agasalho (f=2) • Natal sem fome (f=2) • Conversas com o presidente • Projecto Mantiqueira • Voluntariado
Acções sociais regulamentadas (f=2)	<ul style="list-style-type: none"> • Formação profissional. • Não poluir o ambiente.
Classe temática: Responsabilidade legal (lei) (f=31)	
Categoria: Relação da responsabilidade legal com a RS em geral	
Subcategoria	Unidades de registo
Relação de suficiência em geral (f=0)	
Relação de insuficiência em geral (f=3)	<p>“Olha, eu acho que fazer cumprir as partes legais é uma obrigação dela. Não vejo isso aí como ser socialmente responsável.”</p> <p>“A tributação, ela é legal e portanto é o mínimo necessário. A Responsabilidade Social é o que vem além disso, é por exemplo uma empresa incentivar, implantar programas de voluntariado.”</p> <p>“A lei, digamos que a lei seja um parâmetro, uma referência, uma meta, um objectivo, um parâmetro, um tecto. Não pode ser menos do que aquilo, mas pode ser muito mais do que aquilo, sempre. Então, acho que legislação, ela regula, protege, controla e fiscaliza, mas ela, no sentido social, serve como um parâmetro, um ponto de partida. Se você transitar na lei, a empresa vai estar dentro das normas, dentro dos padrões, dentro do que se exige de mínimo.”</p>
Categoria: Relação da responsabilidade legal com a RS na empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Relação de suficiência na empresa (f=1)	“É muito importante que as empresas se preocupem em atender a legislação. Isto é uma demonstração de Responsabilidade Social para com o Governo e a sociedade como um todo.”
Relação de insuficiência na empresa (f=3)	<p>“Ela [a empresa] faz algo mais [do que a lei].”</p> <p>“Vai [além da lei]. Nós começamos há uns cinco anos atrás.”</p> <p>“Sim! Principalmente depois da privatização, o foco dela é voltado para isso.”</p>
Classe temática: Cultura (f=202) Cultura nacional (f=68) e Cultura organizacional (f=134)	
Categoria: Cultura nacional versus organizacional em geral	
Subcategoria	Unidades de registo
Primazia da cultura nacional em geral (f=1)	“O homem é produto do meio.”
Primazia da cultura	“Eu acho que uma Cultura Organizacional de uma empresa, de uma Ong,

organizacional em geral (f=3)	de um grupo, pode ser bem diferente de uma cultura predominantemente nacional, pode. Depende das pessoas. Então, a Cultura Organizacional das grandes empresas, ela difere muito da cultura em geral de uma sociedade, de uma comunidade, de uma cidade, que é muito mais aleatória, solta, alheia, descomprometida.” “Ela [a empresa] está talvez mais calcada por um modelo de gestão.” “Eu acho que a cultura da organização é mais forte do que a cultura do país.”
Equivalência entre cultura nacional e organizacional em geral (f=1)	“Tem um pouco das duas coisas.”
Categoria: Cultura nacional <i>versus</i> organizacional na Responsabilidade Social	
Subcategoria	Unidades de registo
Primazia da cultura nacional na Responsabilidade Social (f=0)	
Primazia da cultura organizacional na Responsabilidade Social (f=6)	“A autenticidade das acções, que é um dos principais elementos necessários ao sucesso das acções sociais, na minha opinião, está bastante atrelada ao nível de comprometimento na cultura organizacional da empresa, à vontade “política” dos dirigentes.” “Aí é a Alta Administração.” “Eu acho que a maioria é iniciativa das administrações.” “No caso das políticas de gestão social, o procedimento é o mesmo – sofre a influência nacional, mas dependendo da liderança que tem, pode fazer grande diferença.” “Cultura organizacional.” “É mais forte a organizacional do que a nacional.”
Equivalência entre cultura nacional e organizacional na Responsabilidade Social (f=0)	
Categoria: Cultura nacional <i>versus</i> organizacional na empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Primazia da cultura nacional na empresa (f=1)	“Creio que a cultura organizacional da nossa empresa está muito relacionada com a cultura nacional. Verificamos isto na cordialidade e camaradagem em que são pautadas as relações entre todos, nos laços afectivos que se estabelecem nas relações profissionais e mesmo na enorme criatividade dos colaboradores da empresa.”
Primazia da cultura organizacional na empresa (f=4)	“Hoje a cultura da nossa organização é mais forte do que a cultura nacional. É mais influente do que a cultura nacional, por força da liderança.” “E o presidente da empresa, o que ele tem com ele, e isso é muito importante, porque quando a cabeça directiva tem essa postura, a hierarquia vai assimilando a ideia. É importante que a cabeça tenha isso daí e o Presidente - isso não é elogio nenhum, as pessoas reconhecem isso, é um facto – ele é uma pessoa que trouxe essa questão da filosofia, da educação e da inclusão social.” “Os accionistas através do exemplo já conseguido no grupo accionista — então essa cultura, essa questão da preocupação social, do meio em que está inserida a empresa, já veio a somar e também a ampliar essas

	<p>possibilidades na região onde a empresa está instalada”</p> <p>“Por força de todos esses programas de que a gente está conversando, isso vai formando uma cultura em todos nós. Na segurança, é incutida em cada um de nós a importância do aspecto segurança, então a segurança passa a ser um componente de uma cultura nossa, que não necessariamente seja a mesma cultura dos portões para fora da empresa, ou seja, a nossa comunidade, não convivendo com os aspectos de risco tão fortes como nós, talvez não tenha a mesma percepção com relação à segurança que nós. Então, eu acho que é um aspecto de cultura já diferente do meio onde ela está inserida. A própria questão ambiental: nós temos uma percepção em relação à relevância do meio ambiente bastante grande e isso não é necessariamente a mesma percepção da comunidade como um todo. Então são valores que vão-se formando que na verdade acabam ficando um pouco diferentes entre os valores da empresa, dos funcionários que trabalham nela e os valores do meio onde a empresa está inserida.”</p>
Equivalência entre cultura nacional e organizacional na empresa (f=1)	“Tem das duas coisas.”
Categoria: Características nacionais	
Subcategoria	Unidades de registo
Características nacionais positivas (f=21)	<ul style="list-style-type: none"> • Alegria (f=4) • Docilidade (f=3) • Espírito trabalhador (f=2) • Solidariedade (f=2) • Criatividade (f=2) • Pacifismo • Adaptabilidade • Extroversão • Receptividade • Sensibilidade • Simpatia • Informalidade • Camaradagem
Características nacionais negativas (f=2)	<ul style="list-style-type: none"> • Plasticidade • Assistencialismo
Categoria: Características organizacionais	
Subcategoria	Unidades de registo
Características organizacionais positivas (f=10)	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade (f=2) • Persistência • Criatividade • Diversidade • Inovação • Consciência sócio-ambiental • Sociabilidade • Flexibilidade • Dinamismo
Características organizacionais negativas (f=7)	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia • Desconfiança • Aversão ao risco • Aversão à mudança

	<ul style="list-style-type: none"> • Conservadorismo (em termos de investimento) • Assistencialismo • Imediatismo
Categoria:	Características da empresa
Subcategoria	Unidades de registo
Características da empresa positivas (f=12)	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência sócio-ambiental (f=2) • Sociabilidade • Perseverança • Democracia • Optimismo • Inovação • Flexibilidade • Camaradagem • Criatividade • Participação • Sucesso
Características da empresa negativas (f=1)	<ul style="list-style-type: none"> • Aversão à mudança

ANEXO 24

Quadro 32 - Resultados da análise de conteúdo das perguntas abertas dos questionários da empresa B

Classe temática: Responsabilidade Social	
Categoria: Conceito de Responsabilidade Social	
Subcategoria	Unidades de registo
Conceito instrumental (f=26)	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir com as obrigações legais. (f=8) • Cumprir a lei e pagar impostos. (f=3) • Obter lucro e cumprir a lei. (f=3) • Comprometimento pessoal com as directrizes da empresa de modo a que esta se torne competitiva. • Cumprir a legislação trabalhista, ambiental e tributária. • Responsabilidade com a sociedade respeitando e actuando conforme as leis que foram criadas. • Pagamento de impostos. • Primeiro a empresa tem que pensar em si e em ser lucrativa e depois olhar além influenciando positiva e politicamente na comunidade, de forma a obter o reconhecimento da comunidade e a melhor divulgação da empresa. • Preocupação em não poluir o meio ambiente, geração de emprego, etc. • Interagir junto à sociedade, gerando valor para a empresa. • É o comprometimento que se tem com o bem-estar da sociedade onde se está instalado e é importante para a imagem e para a moral. • É a imagem que a empresa passa para o mercado interno e externo através das suas acções sociais. • É a imagem da empresa perante os seus funcionários e familiares. • Forma necessária de gestão, baseada no compromisso e respeito pelo ambiente e comunidade interna e externa às organizações, de modo a obter vantagem competitiva. • É estar envolvido com acções que ajudem as comunidades e os seus funcionários, fortalecendo o crescimento da empresa.
Conceito político (f=9)	<ul style="list-style-type: none"> • Obrigação para com a sociedade devido à influência que a actividade industrial desperta no grupo. • É a importância que tem as acções de uma empresa em relação à sociedade. No caso a empresa pode influenciar socialmente as pessoas a ela relacionadas. • É quando uma organização está comprometida com os resultados das suas acções à sua volta. • Responder pelo efeito das suas atitudes, decisões ou acções que tenham influência com a sociedade. • A consciência de que cada acto realizado pode afectar toda uma comunidade ou toda uma região. • Preocupação que a empresa tem com o impacto das suas actividades na sociedade, meio ambiente e funcionários. • Preocupação que as empresas têm quanto ao impacto das suas actividades junto dos seus funcionários e familiares da sociedade e do meio ambiente, bem como o cumprimento da lei. • Obrigação geral de responder pelas consequências das suas próprias actividades junto à sociedade. • Direitos de deveres para com o cidadão.
Conceito integrativo (f=28)	<ul style="list-style-type: none"> • Acções que proporcionam benefícios à sociedade e meio ambiente, etc. • Satisfazer a população das regiões, melhorando as condições de vida da sociedade. • Retorno que a empresa dá para os funcionários e a sociedade além da geração de

	<p>emprego e pagamento de impostos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • É a responsabilidade com o meio envolvente da região onde a empresa se encontra. • Compromisso firmado com a empresa junto da sociedade em geral. • Consciência da obrigação de acções voltadas para o bem-estar do meio em que se vive. • Acções espontâneas das organizações no sentido de reduzir as discrepâncias na sociedade. • Comprometimento da empresa com o crescimento da região onde ela está situada. • Responsabilidade que uma entidade tem com a parte social da região. • Obrigações e preocupações com a sociedade e o meio ambiente tornando mais justo e igual o convívio no país. • Comprometimento com a comunidade em geral desenvolvendo actividades que poderão gerar acções mais determinantes, independentes da ajuda do Governo. • É a empresa se importar com actividades sociais e culturais com a comunidade como um todo. • Envolvimento da empresa com os funcionários e a sociedade buscando o bem-estar de todos. • Conjunto de acções em todos os segmentos da sociedade. • Consciencialização pessoal da importância de actuar juntamente com as pessoas de determinado local com objectivo de melhorar a qualidade de vida da sociedade. • É quando uma empresa tem a preocupação em ajudar uma comunidade interna e externa com acções sociais. • Interesse da empresa na evolução dos empregados e da sociedade vizinha. • Actividades que as empresas desenvolvem com os seus funcionários e a sociedade, nas áreas da saúde, lazer, educação e meio ambiente. • Significa não somente ter a preocupação com o resultado financeiro, mas também interagir com a comunidade interna e externa. • Interesse pelos problemas da sociedade. • Preocupação pelos problemas que ocorrem com a sociedade. • Mudar para melhor o ambiente onde se vive. • É quando surge num ambiente o desejo de participar activamente de forma a beneficiar as pessoas que nele estão inseridas. • Preocupação em fazer algo pela sociedade. • Praticar actos visando a melhoria da qualidade de vida da comunidade em geral. • Proporcionar e preservar a qualidade de vida como um todo. • Compromisso da empresa com a sociedade e seus colaboradores. • Busca de práticas que tragam benefício para a sociedade em todos os sentidos.
Conceito ético (f=7)	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito com o próximo. • Melhorar o mundo em que vivemos procurando ajudar os mais necessitados. • Interação da organização de forma ética com o público interno, externo e com o meio ambiente. • Princípios éticos do negócio da empresa em relação aos funcionários e à comunidade. • É quando uma empresa assume atitudes éticas que valorizam as pessoas a comunidade e o meio ambiente. • Contribuir eticamente para a família, empresa, município, estado e país para diminuir a desigualdade económica e educacional. • Dever de todos para um bem comum.
Categoria: Acções sociais das empresas	
Subcategoria	Unidades de registo
Acções sociais voluntárias (f=211)	<ul style="list-style-type: none"> • Natal sem fome. (f=45) • <i>Empresa B</i> na Escola. (f=39)

	<ul style="list-style-type: none">• Campanha do agasalho. (f=27)• Projecto Mantiqueira. (f=25)• Escola nota 10. (f=24)• Voluntariado. (f=17)• Projecto Pomar. (f=14)• Doações. (f=11)• Conversas com o Presidente. (f=9)		
Acções sociais regulamentadas (f=84)	<ul style="list-style-type: none">• Não poluir o meio ambiente. (f=45)• Segurança no trabalho. (f=18)• Medicina/saúde no trabalho (f=12)• Cumprimento da legislação trabalhista e ambiental. (f=8)• Pagamento de impostos.		
Classe temática: Cultura			
Categoria: Características nacionais			
Subcategoria	Unidades de registo	Subcategoria	Unidades de registo
Características nacionais positivas (f=233)	<ul style="list-style-type: none">• Alegria (f=32)• Solidariedade (f=23)• Optimismo(f=22)• Simpatia (f=21)• Pacifismo (f=18)• Criatividade (f=17)• Religiosidade (f=15)• Adaptabilidade (f=14)• Cordialidade (f=13)• Abertura (f=13)• Festividade (f=12)• Fraternidade (f=11)• Hospitalidade (f=6)• Perseverança (f=3)• Descontracção (f=2)• Heterogeneidade• Diversidade• Generosidade• Carisma• Versatilidade• Sociabilidade• Patriotismo• Espontaneidade• Colectivismo• Informalidade• Empreendedorismo	Características nacionais negativas (f=72)	<ul style="list-style-type: none">• Comodismo (f=15)• Imediatismo (f=13)• Improviso (f=13)• Conformismo (f=9)• Paternalismo(f=6)• Indisciplina (f=4)• Malandragem (f=2)• Incultura• Passividade• Paternalismo• Consumismo• Plasticidade• Resignação• Alienação• Submissão• Corporativismo• Regionalismo• Facilitismo
Categoria: Características organizacionais			
Subcategoria	Unidades de registo	Subcategoria	Unidades de registo
Características organizacionais positivas (f=150)	<ul style="list-style-type: none">• Adaptabilidade (f=23)• Criatividade (f=23)• Flexibilidade (f=19)• Inovação (f=16)• Consciência social (f=14)• Foco no cliente (f=13)• Competitividade (f=12)• Informalidade (f=11)	Características organizacionais negativas (f=110)	<ul style="list-style-type: none">• Foco no lucro (f=18)• Desorganização (f=14)• Imediatismo (f=12)• Aversão à mudança (f=10)• Hierarquia (f=9)• Burocracia (f=9)• Assistencialismo (f=7)• Concentração de poder (f=6)

	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade (f=7) • Patriotismo (f=5) • Arrojo • Versatilidade • Empreendedorismo • Maleabilidade • Capacidade de sobrevivência • Globalização • Colectivismo 		<ul style="list-style-type: none"> • Corrupção (f=6) • Irresponsabilidade social (f=5) • Regionalismo • Distância de poder • Planeamento a curto prazo • Centralização • Falta de ousadia • Conservadorismo • Elitismo • Culto da imagem • Paternalismo • Indisciplina • Incumprimento da lei • Falta de transparência • Marketing • Reactividade
Categoria: Características da empresa			
Subcategoria	Unidades de registo	Subcategoria	Unidades de registo
Características da empresa positivas (f=123)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade social (f=28) • Responsabilidade ambiental (f=23) • Criatividade (f=12) • Adaptabilidade (f=12) • Foco no cliente (f=11) • Solidariedade (f=10) • Foco na segurança (f=5) • Foco na qualidade (f=3) • Objectividade • Liberdade de expressão • Comunicação • Diálogo • Colectivismo • Sustentabilidade • Foco nos resultados • Perseverança • Melhoria contínua • Investimento humano e tecnológico • Cumprimento da lei • Transparência • Companheirismo • Dinamismo • Empreendedorismo • Hierarquia flexível • Disciplina • Organização • Profissionalismo 	Características da empresa negativas (f=25)	<ul style="list-style-type: none"> • Conservadorismo (f=7) • Paternalismo (f=7) • Autoritarismo (f=6) • Improviso (f=4) • Discriminação salarial

ANEXO 25

Tabela 9 - Associação entre a variável *Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável e as restantes, no caso da empresa B*

		Cumpre a lei e não desenvolve acções sociais espontâneas			
		D n=211	I n=211	C n=211	Valor p
Variáveis sócio-demográficas					
Sexo	Feminino	89	79	92	0,347*
	Masculino	11	21	8	
Idade)0;19)	1	8	0	0,381**
)20;29)	24	38	24	
)30;39)	38	31	38	
)40;49)	35	23	30	
)50;100)	3	0	8	
Profissão	Hab. superior	26	31	38	0,343*
	Hab. técnica	74	69	62	
Cargo	Directivos	4	7	6	0,281**
	Intermédios	41	36	55	
	Técnicos/ administrativos	55	57	39	
A.Vocação empresarial					
1.Vocação económica	Discorda	96	87	84	0,001**
	Indiferente	1	13	0	
	Concorda	4	0	16	
2.Vocação económica e social	Discorda	1	0	0	1,000**
	Indiferente	0	0	0	
	Concorda	99	100	100	
B.Operacionalização da RS em geral					
3.Sociedade e RS	Discorda	46	13	48	0,020*
	Indiferente	7	20	17	
	Concorda	46	67	35	
4.Empresas nacionais e RS	Discorda	61	53	46	0,034**

	<i>Indiferente</i>	7	0	21	
	<i>Concorda</i>	32	47	33	
C.Operacionalização da RS na empresa					
5.A empresa e a RS	<i>Discorda</i>	9	0	4	0,190**
	<i>Indiferente</i>	1	7	2	
	<i>Concorda</i>	90	93	94	
6.A RS da empresa passa por todos os departamentos	<i>Discorda</i>	8	7	4	0,203**
	<i>Indiferente</i>	5	21	10	
	<i>Concorda</i>	86	71	86	
7.A RS da empresa passa por todas as hierarquias	<i>Discorda</i>	9	14	4	0,353**
	<i>Indiferente</i>	9	21	12	
	<i>Concorda</i>	83	64	83	
8.Benefício de RS na empresa	<i>Discorda</i>	12	29	13	0,445*
	<i>Indiferente</i>	15	21	15	
	<i>Concorda</i>	72	50	72	
9.Participo em RS na empresa	<i>Discorda</i>	6	0	10	0,392**
	<i>Indiferente</i>	9	14	16	
	<i>Concorda</i>	84	86	73	
10.Dou sugestões de RS na empresa	<i>Discorda</i>	15	21	16	0,892*
	<i>Indiferente</i>	23	21	29	
	<i>Concorda</i>	62	57	56	
11.A empresa divulga internamente a RS	<i>Discorda</i>	0	0	0	0,204**
	<i>Indiferente</i>	1	7	0	
	<i>Concorda</i>	99	93	100	
12.A empresa divulga externamente a RS	<i>Discorda</i>	5	0	2	0,030**
	<i>Indiferente</i>	2	21	4	
	<i>Concorda</i>	94	79	94	
13.A empresa dá continuidade aos seus projectos sociais	<i>Discorda</i>	2	0	0	0,512*
	<i>Indiferente</i>	9	21	8	
	<i>Concorda</i>	89	79	92	
14.A empresa investe mais em RS interno	<i>Discorda</i>	54	43	38	0,019*
	<i>Indiferente</i>	9	36	19	
	<i>Concorda</i>	37	21	44	
15.A empresa investe mais em RS externo	<i>Discorda</i>	22	0	16	0,022*
	<i>Indiferente</i>	6	21	20	
	<i>Concorda</i>	72	79	63	

16.A empresa investe de igual forma em RS interno e externo	Discorda	30	29	23	0,009*
	Indiferente	9	36	28	
	Concorda	60	36	49	
17.A empresa deveria investir mais em RS interno	Discorda	21	7	12	0,405*
	Indiferente	10	21	12	
	Concorda	69	71	75	
18.A empresa deveria investir mais em RS externo	Discorda	33	14	30	0,003*
	Indiferente	10	50	17	
	Concorda	57	36	52	
19.A empresa deveria investir de igual forma em RS interna e externa	Discorda	9	7	13	0,748*
	Indiferente	11	21	13	
	Concorda	80	71	74	
20.A empresa concretiza os objectivos de RS	Discorda	2	0	0	0,416**
	Indiferente	10	21	6	
	Concorda	88	79	94	
D.Responsabilidade regulada e social					
21. Cumpre a lei e não desenvolve acções sociais espontâneas	Discorda	100	0	0	***
	Indiferente	0	100	0	
	Concorda	0	0	100	
22. Desenvolve acções sociais espontâneas mas não cumpre a lei	Discorda	91	40	88	<0,001**
	Indiferente	2	40	4	
	Concorda	6	20	8	
E.Cultura e Responsabilidade Social na empresa					
23.A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura nacional	Discorda	49	46	43	0,589*
	Indiferente	18	31	15	
	Concorda	33	23	41	
24. A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura organizacional	Discorda	24	8	36	0,095*
	Indiferente	17	38	13	
	Concorda	59	54	51	
F.Cultura e Responsabilidade Social em geral					
25. Empresas que investem em RS por maior influência da cultura nacional	Discorda	44	47	39	0,010*
	Indiferente	15	47	14	
	Concorda	41	7	47	
26. Empresas que investem em RS por maior influência da cultura organizacional	Discorda	33	27	45	0,200*

	<i>Indiferente</i>	11	27	14	
	<i>Concorda</i>	56	47	41	
G.Cultura nacional e organizacional na empresa					
27.A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes	<i>Discorda</i>	34	14	37	0,449*
	<i>Indiferente</i>	14	29	16	
	<i>Concorda</i>	52	57	47	
28.A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores do país	<i>Discorda</i>	34	14	30	0,215*
	<i>Indiferente</i>	17	29	30	
	<i>Concorda</i>	49	57	40	
29.A cultura da empresa é influenciada de igual forma por ambos os valores	<i>Discorda</i>	40	29	32	0,160*
	<i>Indiferente</i>	17	43	18	
	<i>Concorda</i>	43	29	50	
H.Cultura nacional e organizacional em geral					
30.A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes	<i>Discorda</i>	34	13	30	0,363*
	<i>Indiferente</i>	13	20	8	
	<i>Concorda</i>	53	67	62	
31.A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores do país	<i>Discorda</i>	38	20	34	0,228*
	<i>Indiferente</i>	12	33	14	
	<i>Concorda</i>	50	47	52	
32.A cultura de uma empresa é influenciada de igual forma por ambos os valores	<i>Discorda</i>	38	13	35	0,080*
	<i>Indiferente</i>	18	47	17	
	<i>Concorda</i>	43	40	48	

* Valor p obtido pelo teste do Qui-quadrado

**Valor p obtido pelo teste exacto de Fisher

*** Não se aplica, por se tratar da mesma variável

ANEXO 26

Tabela 10 - Indicadores sociais da empresa C

	Empresa C	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%
I	INDICADORES INTERNOS								
1	RECURSOS HUMANOS								
1.1	Número de efectivos	231	55,1	248	60,34	229	57,97	189	48,21
1.2	Número de contratados	75	17,9	59	14,36	45	11,39	66	16,84
1.3	Número de terceirizados	113	27,0	104	25,30	121	30,63	137	34,95
2	Nº de total de funcionários na empresa	419		411		395		392	
2.1	Mulheres	35		34		33		34	
2.2	Não caucasianos								
2.3	Acima de 45 anos	158		160		137		104	
2.4	Com deficiência física e/ou intelectual	2		2		1		1	
2.5	Aposentados								
3	Nº total de funcionários com cargos de chefia	35		33		32		30	
3.1	Mulheres	6		5		3		3	
3.2	Não caucasianos								
3.3	Acima de 45 anos	6		6		4		4	
3.4	Com deficiência física e/ou intelectual								
3.5	Aposentados								
4	Nº de demissões no período	60		23		55		52	
4.1	Mulheres								
4.2	Não caucasianos								
4.3	Acima de 45 anos								
4.4	Com deficiência física e/ou intelectual								
4.5	Aposentados								
5	Nº de admissões no período	30		24		16		37	
5.1	Mulheres								
5.2	Não caucasianos								
5.3	Acima de 45 anos								
5.4	Com deficiência física e/ou intelectual								
5.5	Aposentados								
6	OUTROS								
6.1	Maior remuneração da empresa	1.436		1.934		1.935		2.019	
6.2	Menor remuneração da empresa	469		510		512		5323	
6.3	Relação entre a maior e a menor remuneração %		3,06		3,79		3,78		3,79
6.4	Relação das remunerações para a mesma função								
6.5	Número total de acidentes de trabalho	33		47		19		16	
6.6	Número de multas trabalhistas								
6.7	Número de reclamações trabalhistas								
7	CONDIÇÕES DE TRABALHO								
7.1	Participação dos funcionários nos resultados								
7.2	Prémios por desempenho profissional								
8	BENEFÍCIOS								
8.1	Alimentação	565		555		553		500	
8.2	Encargos sociais	1.621		1.582		1.556		1.362	
8.3	Previdência privada								
8.4	Assistência médica								
8.5	Segurança e medicina no trabalho	281		248		128		74	
8.6	Formação técnico-profissional	304		333		73		74	
8.7	Reembolso de educação e/ou bolsas de estudo								

8.8	Benefícios especiais por tempo de serviço							
8.9	Educação para os filhos dos funcionários							
8.10	Outros							
9	Benefícios para (ex) funcionários							
9.1	Centros de terceira idade							
9.2	Centros de recuperação							
II	INDICADORES EXTERNOS							
10	Impostos	1.560		1.622		1.749		1.595
11	COMUNIDADE							
11.1	Educação	.648		.800				
11.2	Desporto	5.750						
11.3	Cultura			.400		.800		.84
11.4	Obras públicas							
11.5	Saúde pública							
11.6	Segurança e defesa civil			4.670		7.500		5.000
11.7	Programas de estágios	4.407		53.399		47.863		50.586
11.8	Apoio ao desenvolvimento da criança/adolescente							
11.9	Apoio a deficientes físicos e/ou intelectuais							
11.10	Apoio a mulheres/mães em risco social							
11.11	Apoio a segmentos específicos, como idosos							
11.12	Apoio a projectos de entidades sem fins lucrativos							
11.13	Apoio a projectos de interesse público ou similar							
11.14	Trabalho voluntário (funcionários)							
11.15	Doações	2.425		2.775		.462		.347
11.16	Participação comunitária e campanhas públicas							
12	Crítérios para a selecção de fornecedores							
12.1	Quanto aos padrões éticos	NÃO		NÃO		SIM		SIM
12.2	Quanto à Responsabilidade Social	NÃO		NÃO		SIM		SIM
13	AMBIENTE							
13.1	Utilização de métodos não poluentes	64.919		3.060				26.142
13.2	Apoio a programas e/ou projectos externos							
13.3	Consciencialização e educação ambiental							
13.4	Pagamento de multas ambientais					6.000		
14	Crítérios para a selecção de fornecedores							
14.1	Quanto ao meio ambiente	NÃO		NÃO		SIM		SIM
15	Total de investimentos em meio ambiente	64.919		3.060		799.500		597.919
	* Todos os valores monetários estão na ordem de €(000)							

ANEXO 27

Quadro 33 - Resultados da análise de conteúdo das entrevistas da empresa C

Classe temática: Responsabilidade Social (f=99)	
Categoria: Conceito de Responsabilidade Social	
Subcategoria	Unidades de registo
Conceito instrumental (f=0)	
Conceito político (f=1)	“Para mim a Responsabilidade Social é uma uniformização de uma garantia dos direitos e das regalias das pessoas. Uma garantia das pessoas e uma uniformização, ou seja, não haver grandes oscilações, como uns terem direito a um determinado tipo de coisas e outros a outro. Vejo como uma uniformização de determinados direitos sociais.”
Conceito integrativo (f=4)	<p>“Eu entendo como RS uma parcela de cada segmento desse crescimento do desenvolvimento de todos ao mesmo tempo sem que haja perdas, ou conflitos ou questões que prejudiquem o todo.”</p> <p>“É aqui que eu considero a questão dos <i>stakeholders</i>, a questão ambiental.”</p> <p>“A empresa deve ter uma responsabilidade que vai além da criação de emprego e da sua manutenção, isto é, deve criar boas condições de trabalho às pessoas, para elas se sentirem com motivação para virem trabalhar com algum prazer, pois isso não é muito normal. Para além desta responsabilidade, as empresas têm uma relação para dentro, mas também com a comunidade envolvente, colectividades, movimentos associativos, questões ambientais e pode ir a um círculo mais alargado, onde a Responsabilidade Social de uma empresa possa chegar a populações mais alargadas.”</p> <p>“Responsabilidade Social será a responsabilidade da empresa nos actos que pode ter no dia-a-dia perante a sociedade e o meio em que se insere, com os clientes, com a população vizinha, meio ambiente...”</p>
Conceito ético (f=0)	
Categoria: Operacionalização da Responsabilidade Social na empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Operacionalização positiva na empresa (f=5)	<p>“Sim, com as limitações que nós temos.”</p> <p>“Sim, acho que sim.”</p> <p>“Eu acho que sim.”</p> <p>“Nós temos uma Responsabilidade Social muito grande com o ambiente e com as pessoas envolvidas na periferia da fábrica, como é óbvio.”</p> <p>“A Responsabilidade Social está na nossa missão.”</p>
Operacionalização negativa na empresa (f=0)	
Categoria: Motivação da Responsabilidade Social na empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Motivação instrumental na empresa (f=1)	“Se nós ajudamos os bombeiros (...) amanhã se tivermos um problema é evidente que os bombeiros estarão mais bem preparados para nos vir acudir.”
Motivação substantiva na empresa (f=0)	
Categoria: Motivação da Responsabilidade Social em geral	
Subcategoria	Unidades de registo
Motivação instrumental	“No meu ver o que motiva são os bons exemplos de sucesso, quer

em geral (f=1)	empresarial, quer social, que nós temos de empresas no estrangeiro e algumas em Portugal.”
Motivação substantiva em geral (f=1)	“Muitas vezes o que motiva são problemas que ocorrem e que são debatidos na televisão e que motiva as pessoas ou pelo menos alerta para determinados problemas.”
Categoria: Critérios na escolha das acções sociais da empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Critério das carências/necessidades detectadas (f=5)	<p>“Há um departamento de segurança e ambiente, onde se faz periodicamente um levantamento de acções de risco e depois há um plano de acções para resolver ou eliminar aquele potencial risco que existe numa determinada área. Ou é eliminado por completo ou é diminuído e avisam-se as pessoas para aquilo que ainda pode ser residual.”</p> <p>“A gente tem um programa de levantamento de necessidades, todas as segundas, quartas e sextas. Isto nem sempre funciona mas a gente [esforça-se] para que as coisas evoluam e as pessoas não se sintam inibidas com as coisas que querem apresentar.”</p> <p>“Há sempre uma razão em cada investimento da empresa. Sempre que a empresa investe há previamente uma necessidade que é levantada.”</p> <p>“Além do levantamento de necessidades... a filosofia é clara. São questões ambientais. O que é que está a danificar, contaminar ou prejudicar mais? São as emissões das nossas caldeiras. Ótimo! O que é que é preciso fazer?”</p> <p>“A empresa escolhe as acções em que investe de acordo com as suas necessidades e possibilidades.”</p>
Critério da pressão/influência dos stakeholders (f=0)	
Sem critério (f=0)	
Categoria: Acções sociais da empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Acções sociais voluntárias (f=8)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio aos bombeiros (f=3) • Apoio ao clube de futebol de Paio Pires (f=2) • Seguro de saúde alargado ao agregado familiar • Festa de Natal • Estágios
Acções sociais regulamentadas (f=6)	<ul style="list-style-type: none"> • Não poluir o ambiente (f=2) • Higiene e segurança (f=2) • Formação profissional • Pagamento do salário normal
	Classe temática: Responsabilidade legal (lei) (f=35)
Categoria: Relação da responsabilidade legal com a RS em geral	
Subcategoria	Unidades de registo
Relação de suficiência em geral (f=0)	
Relação de insuficiência em geral (f=5)	<p>“Ir para além da lei, pode trazer uma mais-valia para a própria empresa.”</p> <p>“Eu acho que sim. Existem as boas práticas para além disso.”</p> <p>“Primeiro é necessário cumprir o que está na lei. A lei existe e ela tem que ser cumprida. Agora, a Responsabilidade Social de uma empresa pode ser muito mais alargada do que estar na lei.”</p> <p>“Deve haver essa preocupação de ir para além da lei. (...) Porque a lei vincula um pouco as empresas, mas mais na óptica do benefício fiscal para a empresa.”</p>

	“Deve ir claramente para além da legislação, porque a legislação é o mínimo sobre esse tema.”
Categoria:	Relação da responsabilidade legal com a RS na empresa
Subcategoria	Unidades de registo
Relação de suficiência na empresa (f=1)	“Aí depende de alguns aspectos. (...) Nesse aspecto, cumpre a lei, nos aspectos para com os seus colaboradores. Não penso que fique aquém. (...) Relativamente ao meio ambiente... Se calhar cumpre os aspectos que existem na legislação nesse sentido.”
Relação de insuficiência na empresa (f=3)	“Em termos ambientais existe a legislação que temos que cumprir em termos de descargas de água, por exemplo, mas não existe, até à data, legislação que nos obrigue a consumir menos água. A gente está à vontade em termos de captação de água, mas trabalhamos sempre no sentido de reduzir os consumos de água. O objectivo é ir além da lei.” “Ficar só na lei, pode ser que traga algumas relações de conflito que não são as melhores para a empresa. Tem que haver um equilíbrio e há uma responsabilidade grande nesse equilíbrio que vai além do que está na lei.” “Neste caso, com as origens que temos e com a filosofia de vida da empresa, nós tentamos ir sempre mais além desse facto [da lei].”
	Classe temática: Cultura (f=120) Cultura nacional (f=31) e Cultura organizacional (f=89)
Categoria:	Cultura nacional versus organizacional em geral
Subcategoria	Unidades de registo
Primazia da cultura nacional em geral (f=1)	“É capaz de ser um misto das duas, se bem que tem muita influência o meio onde nós estamos. Nós estamos em Portugal, somos portugueses e tudo isso – como as pessoas vivem em sociedade, os princípios pelos quais se regem – tudo isso tem influência na própria empresa.”
Primazia da cultura organizacional em geral (f=4)	“Eu acho que vai por liderança, tem que ir por liderança.” “A liderança normalmente decide.” “É uma simbiose das duas, mas com uma forte componente daquilo que é a liderança da empresa.” “Se a liderança for forte ela suplanta a cultura nacional.”
Equivalência entre cultura nacional e organizacional em geral (f=2)	“É sempre um misto, com pesos maiores ou menores.” “As duas coisas.”
Categoria:	Cultura nacional versus organizacional na Responsabilidade Social
Subcategoria	Unidades de registo
Primazia da cultura nacional na Responsabilidade Social (f=0)	
Primazia da cultura organizacional na Responsabilidade Social (f=5)	“No Brasil a esta empresa desenvolve muito essa política e eles transferem para cá esse impulso. Por isso penso que com muita naturalidade a Responsabilidade Social se vai desenvolver com mais evidência e vai ser empurrada até para crescer mais. E digo-lhe que o Engº António Lemos impulsionou muito dentro da fábrica este levantamento de necessidades, uma maior comunicação interna.” “Liderança”. “Tem que haver liderança e tem que haver pessoas que proporcionem isso.” “Digamos que é a Direcção que potencia todas essas situações, independentemente se a conjuntura do país é favorável ou não é, se o local onde nos inserimos é bom sob o ponto de vista de: vamos fazer

	<p>qualquer coisa, ver se a empresa é bem vista aqui...”</p> <p>“Neste caso é mais forte a liderança, pois a vontade tem que ser de dentro para fora e como tal tem que vir da nossa gestão de topo, que define a missão da empresa, o que se pretende, qual o nosso modo de estar no meio em que nos inserimos. Pode haver muitas chamadas do exterior, nós empresa sermos requisitados para determinadas situações e isso tem o seu peso, mas se não houver uma vontade interna de fazer, de colaborar, de participar, de tomar uma acção positiva nessa área, nada se poderia fazer. Por isso o peso interno terá que ser maior para que as coisas se concretizem. Não basta sermos requisitados para, também temos que ter vontade de.”</p>
Equivalência entre cultura nacional e organizacional na Responsabilidade Social (f=0)	
Categoria: Cultura nacional versus organizacional na empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Primazia da cultura nacional na empresa (f=0)	
Primazia da cultura organizacional na empresa (f=2)	<p>“É mais a liderança, sem dúvida. Sempre foi.”</p> <p>“Aqui na empresa é isso que acontece [maior peso da liderança].”</p>
Equivalência entre cultura nacional e organizacional na empresa (f=2)	<p>“No caso da empresa, foi um misto das duas culturas.”</p> <p>“Algumas coisas modificaram-se com a entrada da [empresa A], mas eu acho que é uma amálgama de tudo, o modo como as coisas se desenvolvem e como a empresa se vai organizando ou reajustando em função dos novos desafios, por um lado, e por outro lado o nosso mundo siderúrgico é um bocado particular, pois há coisas em comum com os nossos accionistas e com os nossos concorrentes, e embora os nossos accionistas estejam do outro lado do Atlântico, nós estamos inseridos na Europa e tudo contribui para a nossa cultura.”</p>
Categoria: Características nacionais	
Subcategoria	Unidades de registo
Características nacionais positivas (f=5)	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito de luta • Responsabilidade • Solidariedade • Dedicção • Adaptabilidade
Características nacionais negativas (f=15)	<ul style="list-style-type: none"> • “Desenrasque” (f=4) • Desorganização (f=2) • Falta de pontualidade (f=2) • Pouco planeamento • Negativismo • Pessimismo • Derrotismo • Reactividade • Falta de método • Falta de rigor
Categoria: Características organizacionais	
Subcategoria	Unidades de registo

Características organizacionais positivas (f=1)	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicção
Características organizacionais negativas (f=14)	<ul style="list-style-type: none"> • “Desenrasque” (f=3) • Desorganização (f=3) • Derrotismo • Reactividade • Falta de planeamento • Falta de pontualidade • Falta de rigor • Falta de método • Falta de competitividade • Falta de inovação
Categoria: Características da empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Características da empresa positivas (f=17)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria contínua (f=2) • Foco no ambiente (f=2) • Foco nos resultados (f=2) • Dinamismo • Flexibilidade • Agilidade • Motivação • Estabilidade • Foco na segurança e higiene • Rigor • Sociabilidade • Planeamento • Adaptabilidade • Determinação
Características da empresa negativas (f=0)	

ANEXO 28

Quadro 34 - Resultados da análise de conteúdo das perguntas abertas dos questionários da empresa C

Classe temática: Responsabilidade Social	
Categoria: Conceito de Responsabilidade Social	
Subcategoria	Unidades de registo
Conceito instrumental (f=9)	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento da lei. • É a responsabilidade que cada um de nós tem e se todos cumprirmos as nossas responsabilidades os nossos objectivos serão mais facilmente conseguidos. • É uma empresa estar activa, ser competitiva, ter lucro e com isso manter ou aumentar os postos de trabalho. • Conjunto de leis que uma pessoa respeita e aplica na sua vida quotidiana para bem pessoal. • Integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com todas as partes interessadas, trazendo motivação dos trabalhadores e aumento de produtividade. • É a forma de todos contribuírem para combater a exclusão social através do pagamento de impostos. • Reconhecer a importância do bem-estar dos seus colaboradores e da comunidade em que se insere para um bom desempenho da própria empresa, motivação dos seus funcionários, tornando-se mais atractiva para quem se encontra no mercado de trabalho e para a imagem da empresa na sociedade. • Medida do quanto se está disposto a colocar no prato da balança do lucro, obrigações legais e ambientais. • Responsabilidade perante a lei, interna e externa, ao nível laboral e meio ambiente.
Conceito político (f=5)	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação que uma empresa deve ter com o impacto que o seu trabalho tem na sociedade em que está inserida. • Consiste não só na obtenção do lucro no sentido de satisfazer os accionistas e no cumprimento das obrigações legais e fiscais, mas também em preocupar-se com o impacto das suas actividades junto dos seus funcionários, comunidade e meio ambiente. • Conjunto de acções a que uma empresa é obrigada pela lei e por motivos éticos, morais e culturais se sente obrigada a desenvolver no sentido de minimizar o impacto da sua actividade na sociedade. • Preocupação com as pessoas e com o impacto da empresa na sociedade e a natureza. • É o dever de a empresa se preocupar com o impacto da sua actividade perante os clientes, fornecedores e colaboradores.
Conceito integrativo (f=14)	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável por tudo o que nos rodeia a nível social, económico e ambiental. • Preocupação com a sociedade à sua volta. • Forma responsável das acções empresariais com a sociedade e forma de conduzir os negócios de tal maneira que a torne parceira pelo desenvolvimento social. • Responsabilidade para com toda a comunidade e ambiente. • Compromisso que deve ser assumido por qualquer pessoa individual ou colectiva perante a sociedade. • Conceito abrangente que envolve trabalhadores, gestores e população local. • Responsabilidade que uma organização tem nas decisões que forem tomadas em consideração da comunidade e do ambiente em que operam, tomando como valores a responsabilidade os direitos humanos, investimento e protecção, formação, requalificação, transparência, protecção do meio ambiente, cumprimento da lei, etc. • Engloba não só o cumprimento das obrigações legais como também acções morais

	<p>e sociais não obrigatórias com os empregados e com a sociedade.</p> <ul style="list-style-type: none">• A responsabilidade das empresas através da maneira como estão organizadas na medida em que são influenciadas e influenciam o meio social que as rodeia.• Preocupação e sensibilidade pelos problemas de cariz social e dos trabalhadores de uma empresa e de toda a organização que interage com a mesma.• Compromisso voluntário de qualquer cidadão ou instituição deve ter para com a comunidade em geral na qual se insere do que resultarão melhorias para as pessoas envolvidas.• Oportunidade que qualquer entidade tem para promover ou apoiar iniciativas na área do desporto, cultura, saúde, etc, junto dos seus colaboradores ou da comunidade onde desenvolve a sua actividade.• Preocupação com o bem-estar com todos os que nos rodeiam, com o meio ambiente, com o mercado onde as empresas operam.• Tem a ver com a preocupação das empresas com os seus funcionários e com o mundo exterior.		
Conceito ético (f=0)			
Categoria: Acções sociais das empresas			
Subcategoria	Unidades de registo		
Acções sociais voluntárias (f=6)	<ul style="list-style-type: none">• Apoio ao grupo desportivo (f=3)• Festa de Natal• Doações• Dia aberto		
Acções sociais regulamentadas (f=42)	<ul style="list-style-type: none">• Não poluir o meio ambiente (f=19)• Segurança e higiene no trabalho (f=10)• Seguro de saúde (f=6)• Cumprimento da lei (f=2)• Formação profissional (f=2)• Pagamento atempado de salários• Cumprimento da legislação ambiental• Obrigações fiscais		
Classe temática:		Cultura	
Categoria: Características		nacionais	
Subcategoria	Unidades de registo	Subcategoria	Unidades de registo
Características nacionais positivas (f=66)	<ul style="list-style-type: none">• Espírito trabalhador (f=11)• Flexibilidade (f=9)• Solidariedade (f=8)• Religiosidade (f=6)• Hospitalidade (f=6)• Fidelidade (f=5)• Honestidade (f=5)• Espírito de sacrifício (f=2)• Adaptabilidade (f=2)• Pacifismo• Amistosidade• Empreendedorismo• Acolhimento• Simplicidade• Humildade• Responsabilidade• Perseverança• Dedicação	Características nacionais negativas (f=29)	<ul style="list-style-type: none">• Desenrasque (f=8)• Pessimismo (f=6)• Comodismo (f=4)• Falta de consciência social (f=3)• Falta de ambição• Falta de iniciativa• Desmotivação• Improviso• Aversão à mudança• Derrotismo• Passividade• Materialismo

	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura • Sensibilidade • Sociabilidade 		
Categoria: Características organizacionais			
Subcategoria	Unidades de registo	Subcategoria	Unidades de registo
Características organizacionais positivas (f=10)	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade (f=6) • Gestão aberta • Engenhosidade • Responsabilidade • Informalidade 	Características organizacionais negativas (f=58)	<ul style="list-style-type: none"> • Improviso (f=7) • Aversão à mudança (f=7) • Desorganização (f=6) • Burocracia (f=6) • Foco no lucro fácil e imediato (f=6) • Falta de consciência ambiental e social (f=4) • Falta de inovação (f=3) • Cultura familiar (f=2) • Incumprimento da lei • Autoritarismo • Falta de confiança • Desvalorização de competências • Facilitismo • Cultura de fuga ao fisco • Subjectividade • Falta de planeamento • Reactividade • Corrupção • Desigualdades salariais • Falta de visão • Falta de planeamento • Baixa produtividade • Falta de formação • Atraso • Baixa competitividade
Categoria: Características da empresa			
Subcategoria	Unidades de registo	Subcategoria	Unidades de registo
Características da empresa positivas (f=57)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura da segurança (f=9) • Consciência ambiental (f=8) • Organização (f=8) • Abertura à mudança (f=6) • Responsabilidade (f=3) • Flexibilidade (f=3) • Foco nos resultados • Transparência • Rigor • Informalidade • Disciplina • Exigência ética • Prestígio externo • Liderança forte • Cumprimento da lei • Satisfação profissional 	Características da empresa negativas (f=4)	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no lucro (f=3) • Instabilidade contratual

	<ul style="list-style-type: none"> • Culto da higiene • Partilha de informação • Sociabilidade • Competitividade • Melhoria contínua • Comprometimento • Foco na qualidade • Visão de futuro • Objectividade • Dinamismo 		
--	--	--	--

ANEXO 29

Tabela 11 - Associação entre a variável *Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável e as restantes, no caso da empresa C*

		Cumpre a lei e não desenvolve acções sociais espontâneas			
		D n=41	I n=41	C n=41	Valor p
Variáveis sócio-demográficas					
Sexo	Feminino	69	100	80	0,554**
	Masculino	31	0	20	
Idade)0;19)	0	0	0	0,137**
)20;29)	23	100	30	
)30;39)	8	0	35	
)40;49)	31	0	9	
)50;100)	38	0	26	
Profissão	Hab. superior	31	0	41	0,633**
	Hab. técnica	69	100	59	
Cargo	Directivos	0	0	0	0,083
	Intermédios	23	0	55	
	Técnicos/ administrativos	77	100	45	
A.Vocação empresarial					
1.Vocação económica	Discorda	100	50	100	0,054**
	Indiferente	0	0	0	
	Concorda	0	50	0	
2.Vocação económica e social	Discorda	0	0	8	0,588**
	Indiferente	0	0	0	
	Concorda	100	100	92	
B.Operacionalização da RS em geral					
3.Sociedade e RS	Discorda	31	0	27	0,277**
	Indiferente	0	50	19	
	Concorda	69	50	54	
4.Empresas nacionais e RS	Discorda	62	0	38	0,321**

	<i>Indiferente</i>	8	50	19	
	<i>Concorda</i>	31	50	42	
C.Operacionalização da RS na empresa					
5.A empresa e a RS	<i>Discorda</i>	15	50	0	0,032**
	<i>Indiferente</i>	15	0	4	
	<i>Concorda</i>	69	50	96	
6.A RS da empresa passa por todos os departamentos	<i>Discorda</i>	11	0	8	0,144**
	<i>Indiferente</i>	0	100	4	
	<i>Concorda</i>	89	0	88	
7.A RS da empresa passa por todas as hierarquias	<i>Discorda</i>	12	0	12	0,258**
	<i>Indiferente</i>	0	100	8	
	<i>Concorda</i>	88	0	80	
8.Benefício de RS na empresa	<i>Discorda</i>	0	0	8	1,000**
	<i>Indiferente</i>	11	0	12	
	<i>Concorda</i>	89	100	80	
9.Participo em RS na empresa	<i>Discorda</i>	56	0	25	0,146**
	<i>Indiferente</i>	22	100	21	
	<i>Concorda</i>	22	0	54	
10.Dou sugestões de RS na empresa	<i>Discorda</i>	44	0	17	0,088**
	<i>Indiferente</i>	0	100	22	
	<i>Concorda</i>	56	0	61	
11.A empresa divulga internamente a RS	<i>Discorda</i>	0	0	4	0,192**
	<i>Indiferente</i>	11	100	8	
	<i>Concorda</i>	89	0	88	
12.A empresa divulga externamente a RS	<i>Discorda</i>	33	0	38	0,108**
	<i>Indiferente</i>	11	0	42	
	<i>Concorda</i>	56	100	21	
13.A empresa dá continuidade aos seus projectos sociais	<i>Discorda</i>	25	0	16	0,594**
	<i>Indiferente</i>	12	0	40	
	<i>Concorda</i>	62	100	44	
14.A empresa investe mais em RS interno	<i>Discorda</i>	22	50	27	0,193**
	<i>Indiferente</i>	0	50	18	
	<i>Concorda</i>	78	0	55	
15.A empresa investe mais em RS externo	<i>Discorda</i>	56	50	25	0,254**
	<i>Indiferente</i>	11	50	21	
	<i>Concorda</i>	33	0	54	

16.A empresa investe de igual forma em RS interno e externo	Discorda	38	50	17	0,368**
	Indiferente	38	0	29	
	Concorda	25	50	54	
17.A empresa deveria investir mais em RS interno	Discorda	0	0	4	1,000**
	Indiferente	8	0	8	
	Concorda	92	100	88	
18.A empresa deveria investir mais em RS externo	Discorda	0	0	8	0,371**
	Indiferente	33	0	8	
	Concorda	67	100	83	
19.A empresa deveria investir de igual forma em RS interna e externa	Discorda	15	0	20	0,899**
	Indiferente	23	0	12	
	Concorda	62	100	68	
20.A empresa concretiza os objectivos de RS	Discorda	23	0	8	0,210**
	Indiferente	54	100	40	
	Concorda	23	0	52	
D.Responsabilidade regulada e social					
21. Cumpre a lei e não desenvolve acções sociais espontâneas	Discorda	100	0	0	***
	Indiferente	0	100	0	
	Concorda	0	0	100	
22. Desenvolve acções sociais espontâneas mas não cumpre a lei	Discorda	92	50	92	0,093**
	Indiferente	8	50	0	
	Concorda	0	0	8	
E.Cultura e Responsabilidade Social na empresa					
23.A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura nacional	Discorda	56	0	32	0,350**
	Indiferente	11	100	23	
	Concorda	33	0	45	
24. A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura organizacional	Discorda	22	0	16	0,216**
	Indiferente	0	100	12	
	Concorda	78	0	72	
F.Cultura e Responsabilidade Social em geral					
25. Empresas que investem em RS por maior influência da cultura nacional	Discorda	54	50	27	0,174**
	Indiferente	8	50	15	
	Concorda	38	0	58	
26. Empresas que investem em RS por maior influência da cultura organizacional	Discorda	31	50	28	0,427**

	<i>Indiferente</i>	8	50	16	
	<i>Concorda</i>	62	0	56	
G.Cultura nacional e organizacional na empresa					
27.A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes	<i>Discorda</i>	15	0	4	0,512**
	<i>Indiferente</i>	0	0	12	
	<i>Concorda</i>	85	100	84	
28.A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores do país	<i>Discorda</i>	77	0	48	0,062**
	<i>Indiferente</i>	15	50	13	
	<i>Concorda</i>	8	50	39	
29.A cultura da empresa é influenciada de igual forma por ambos os valores	<i>Discorda</i>	46	50	44	0,967**
	<i>Indiferente</i>	23	0	16	
	<i>Concorda</i>	31	50	40	
H.Cultura nacional e organizacional em geral					
30.A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes	<i>Discorda</i>	0	0	0	1,000**
	<i>Indiferente</i>	0	0	8	
	<i>Concorda</i>	100	100	92	
31.A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores do país	<i>Discorda</i>	75	0	46	0,161**
	<i>Indiferente</i>	8	50	17	
	<i>Concorda</i>	17	50	38	
32.A cultura de uma empresa é influenciada de igual forma por ambos os valores	<i>Discorda</i>	54	50	44	0,824**
	<i>Indiferente</i>	8	0	24	
	<i>Concorda</i>	38	50	32	

* Valor p obtido pelo teste do Qui-quadrado

**Valor p obtido pelo teste exacto de Fisher

*** Não se aplica, por se tratar da mesma variável

ANEXO 30 - Tabela 12 – Indicadores sociais da empresa D

	Empresa D	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%
I	INDICADORES INTERNOS								
1	RECURSOS HUMANOS								
1.1	Número de efetivos	1090	94,9	1057	96,3	1026	99,9	909	96,7
1.2	Número de contratados	59	5,1	41	3,7	1	0,1	31	3,3
1.3	Número de terceirizados	0		0		0		0	
2	Nº de total de funcionários na empresa	1.149		1.098		1.027		940	
2.1	Mulheres	55	4,8	52	4,7	48	4,7	42	4,5
2.2	Não caucasianos	0		0		0		0	
2.3	Acima de 45 anos	690	60,1	690	62,8	675	65,7	584	62,1
2.4	Com deficiência física e/ou intelectual	38	3,3	29	2,6	20	1,9	16	1,7
2.5	Aposentados	0		0		0		0	
3	Nº total de funcionários com cargos de chefia	324		332		322		297	
3.1	Mulheres	8		6		4		6	
3.2	Não caucasianos	0		0		0		0	
3.3	Acima de 45 anos	300		315		309		218	
3.4	Com deficiência física e/ou intelectual	0		0		0		0	
3.5	Aposentados	0		0		0		0	
4	Nº de demissões no período	50		65		80		132	
4.1	Mulheres	5		4		4		10	
4.2	Não caucasianos	0		0		0		0	
4.3	Acima de 45 anos	40		56		56		121	
4.4	Com deficiência física e/ou intelectual	3		9		9		4	
4.5	Aposentados	0		0		0		0	
5	Nº de admissões no período	47		14		9		45	
5.1	Mulheres	1		1		0		4	
5.2	Não caucasianos	0		0		0		0	
5.3	Acima de 45 anos	0		0		0		0	
5.4	Com deficiência física e/ou intelectual	0		0		0		0	
5.5	Aposentados	0		0		0		0	
6	OUTROS								
6.1	Maior remuneração da empresa	2.021,63		1.858,95		2.021,61		2.031,75	
6.2	Menor remuneração da empresa	468,42		475,47		485,01		497,18	
6.3	Relação entre a maior e a menor remuneração %	4,32%		3,91%		4,17%		4,09%	
6.4	Relação das remunerações para a mesma função	0		0		0		0	
6.5	Número total de acidentes de trabalho	714		941		787		667	
6.6	Número de multas trabalhistas	0		0		0		0	
6.7	Número de reclamações trabalhistas	0		0		0		0	
7	CONDIÇÕES DE TRABALHO								
7.1	Participação dos funcionários nos resultados	0		0		0		0	
7.2	Prêmios por desempenho profissional	0		0		0		0	
8	BENEFÍCIOS								
8.1	Alimentação	897.619		1.059.45		940.435		877.684	
8.2	Encargos sociais	0		0		-		-	
8.3	Previdência privada	786.318		805.171		759.417		717.238	

8.4	Assistência médica	-	0	-	-	-
8.5	Segurança e medicina no trabalho	0	0	-	-	-
8.6	Formação técnico-profissional	259.147	186.643	199.293	165.823	-
8.7	Reembolso de educação e/ou bolsas de estudo	0	0	0	0	-
8.8	Benefícios especiais por tempo de serviço					
8.9	Educação para os filhos dos funcionários	1.643.613	1.980.623	1.316.519	1.746.858	-
8.10	Outros	0	94.330	91.934	86.986	-
9	Benefícios para (ex) funcionários	1.521.385	1.555.524	1.510.463	1.448.032	-
9.1	Centros de terceira idade	0	0	0	0	-
9.2	Centros de recuperação	84.125	227.337	113.499	66.474	-
II	INDICADORES EXTERNOS					
10	Impostos					
11	COMUNIDADE					
11.1	Educação					
11.2	Desporto	0	0	0	0	-
11.3	Cultura					
11.4	Obras públicas	0	0	0	0	-
11.5	Saúde pública	0	0	0	0	-
11.6	Segurança e defesa civil	0	0	0	0	-
11.7	Programas de estágios	0	0	0	0	-
11.8	Apoio ao desenvolvimento da criança/adolescente	0	0	0	0	-
11.9	Apoio a deficientes físicos e/ou intelectuais	0	0	0	0	-
11.10	Apoio a mulheres/mães em risco social	0	0	0	0	-
11.11	Apoio a segmentos específicos, como idosos	0	0	0	0	-
11.12	Apoio a projectos de entidades sem fins lucrativos	0	0	0	0	-
11.13	Apoio a projectos de interesse público ou similar	0	0	0	0	-
11.14	Trabalho voluntário (funcionários)	0	0	0	0	-
11.15	Doações	0	0	0	0	-
11.16	Participação comunitária e campanhas públicas	0	0	0	0	-
12	Critérios para a selecção de fornecedores	0	0	0	0	-
12.1	Quanto aos padrões éticos	0	0	0	0	-
12.2	Quanto à Responsabilidade Social	0	0	0	0	-
13	AMBIENTE					
13.1	Utilização de métodos não poluentes					
13.2	Apoio a programas e/ou projectos externos					
13.3	Consciencialização e educação ambiental					
13.4	Pagamento de multas ambientais					
14	Critérios para a selecção de fornecedores					
14.1	Quanto ao meio ambiente					
15	Total de investimentos ambiente					
	* Todos os valores monetários estão na ordem de €(000)					

ANEXO 31

Quadro 35 - Resultados da análise de conteúdo das entrevistas da empresa D

Classe temática: Responsabilidade Social (f=52)	
Categoria: Conceito de Responsabilidade Social	
Subcategoria	Unidades de registo
Conceito instrumental (f=0)	
Conceito político (f=1)	“É a responsabilidade da empresa com os seus trabalhadores ao nível interno e para com a região em que está inserida em todas as directrizes. Pode atingir níveis muito elevados de importância por ser única na região e como tal tem muita importância na economia local.”
Conceito integrativo (f=2)	“Práticas laborais que salvaguardando a sustentabilidade económica da empresa, conciliam com a salvaguarda dos direitos humanos sociais com a melhoria contínua dos direitos laborais dos seus trabalhadores.” “É a responsabilidade das empresas na saúde física, mental e qualidade de vida dos seus trabalhadores e de toda a comunidade onde aquelas estão inseridas. É um conceito importante pois ultrapassa a componente produtiva das empresas.”
Conceito ético (f=0)	
Categoria: Operacionalização da Responsabilidade Social na empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Operacionalização positiva na empresa (f=3)	“Sim” (f=3).
Operacionalização negativa na empresa (f=1)	“Não tem bem uma política de Responsabilidade Social bem definida, embora tenha acções regulares.”
Categoria: Motivação da Responsabilidade Social na empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Motivação instrumental na empresa (f=0)	
Motivação substantiva na empresa (f=2)	“As acções de Responsabilidade Social desta empresa surgiram devido à vocação natural da empresa para causas sociais.” (f=2)
Categoria: Motivação da Responsabilidade Social em geral	
Subcategoria	Unidades de registo
Motivação instrumental em geral (f=3)	“As empresas que investem em acções de Responsabilidade Social fazem-no devido a pressões externas”. (f=3)
Motivação substantiva em geral (f=0)	
Categoria: Critérios na escolha das acções sociais da empresa	
Subcategoria	Unidades de registo
Critério das carências/necessidades detectadas (f=0)	
Critério da pressão/influência dos stakeholders (f=3)	“Esta empresa investe mais em acções de Responsabilidade Social relacionadas com os seus funcionários e familiares.” (f=3)
Sem critério (f=0)	
Categoria: Acções sociais da empresa	

Subcategoria	Unidades de registo
Acções sociais voluntárias (f=2)	• Apoio ao grupo cultural e desportivo dos trabalhadores. (f=2)
Acções sociais regulamentadas (f=3)	• Gerar emprego. • Medicina no trabalho. • Segurança social.
	Classe temática: Responsabilidade legal (lei) (f=11)
Categoria:	Relação da responsabilidade legal com a RS em geral
Subcategoria	Unidades de registo
Relação de suficiência em geral (f=3)	“Uma empresa que cumpre devidamente a lei, mas não produz outras acções sociais voluntárias, é socialmente responsável.” (f=3)
Relação de insuficiência em geral (f=1)	“Cumprir a lei é o primeiro passo para ser socialmente responsável. A empresa deve ir para além da obrigatoriedade legal.”
Categoria:	Relação da responsabilidade legal com a RS na empresa
Subcategoria	Unidades de registo
Relação de suficiência na empresa (f=0)	
Relação de insuficiência na empresa (f=1)	“Esta empresa vai, no objectivo de salvaguardar e dignificar os seus trabalhadores, além da obrigatoriedade legal, implementando um nível de regalias e benefícios sociais.”
	Classe temática: Cultura (f=41) Cultura nacional (f=15) e Cultura organizacional (f=24)
Categoria:	Cultura nacional versus organizacional em geral
Subcategoria	Unidades de registo
Primazia da cultura nacional em geral (f=0)	
Primazia da cultura organizacional em geral (f=3)	“A cultura de uma empresa normalmente é mais influenciada pelo seu contexto interno, isto é, pelas políticas de gestão e valores dos seus dirigentes.” (f=2) “A Cultura Organizacional não é só reflexo da cultura nacional, ela é essencialmente o resultado de uma gestão específica, logo terá as especificidades inerentes a essa gestão. Aliás, é por isso que a produtividade, por exemplo, não é por sectores, é por empresas. No sector têxtil, por exemplo, há empresas que fecham e há empresas que são um sucesso.”
Equivalência entre cultura nacional e organizacional em geral (f=0)	
Categoria:	Cultura nacional versus organizacional na Responsabilidade Social
Subcategoria	Unidades de registo
Primazia da cultura nacional na Responsabilidade Social (f=0)	
Primazia da cultura organizacional na Responsabilidade Social (f=1)	“Esta especificidade empresarial não é só na produtividade, é também na Responsabilidade Social.”
Equivalência entre cultura nacional e organizacional	

na Responsabilidade Social (f=0)	
Categoria:	Cultura nacional <i>versus</i> organizacional na empresa
Subcategoria	Unidades de registo
Primazia da cultura nacional na empresa (f=0)	
Primazia da cultura organizacional na empresa (f=3)	<p>“A cultura desta empresa é mais influenciada pelo seu contexto interno, isto é, pelas políticas de gestão e valores dos seus dirigentes.” (f=2)</p> <p>“Também acontece nesta empresa [a maior influência da cultura organizacional]”.</p>
Equivalência entre cultura nacional e organizacional na empresa (f=)	
Categoria:	Características nacionais
Subcategoria	Unidades de registo
Características nacionais positivas (f=2)	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura. • Solidariedade.
Características nacionais negativas (f=5)	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganização (f=3). • “Desenrasque” • Incultura
Categoria:	Características organizacionais
Subcategoria	Unidades de registo
Características organizacionais positivas (f=1)	<ul style="list-style-type: none"> • Solidariedade.
Características organizacionais negativas (f=13)	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganização (f=3). • “Desenrasque” • Falta de inovação • Falta de meritocracia • Falta de visão • Burocracia • Falta de produtividade • Falta de profissionalismo • Indisciplina • Subjectividade • Falta de iniciativa
Categoria:	Características da empresa
Subcategoria	Unidades de registo
Características da empresa positivas (f=1)	<ul style="list-style-type: none"> • Empenho • Capacidade para enfrentar riscos
Características da empresa negativas (f=9)	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganização (f=3) • “Desenrasque” • Falta de meritocracia • Falta de iniciativa • Subjectividade • Falta de interligação entre os sectores • Incumprimento de prazos

ANEXO 32

Quadro 36 - Resultados da análise de conteúdo das perguntas abertas dos questionários da empresa D

Classe temática: Responsabilidade Social	
Categoria: Conceito de Responsabilidade Social	
Subcategoria	Unidades de registo
Conceito instrumental (f=9)	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do emprego e formação profissional. • Preocupação da empresa com os funcionários e a sociedade. Quanto mais desenvolvida for a sociedade melhor é a capacidade captação de mão-de-obra desenvolvida por parte da empresa. • Integração voluntária de preocupações sociais na prática quotidiana da empresa e é um indicador de competitividade. • Maneira como a empresa desenvolve a sua actividade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sua envolvente e obtendo benefícios. • Atitude empresarial que inclui voluntariamente práticas sociais e ambientais nas suas actividades e na sua interacção com todas as partes interessadas, contribuindo para a imagem da empresa, motivação dos trabalhadores, etc. • Desenvolvimento da actividade empresa contribuindo para si e para tudo o que lhe é envolvente, podendo haver proveitos mútuos. • Funcionamento geral da empresa, ao nível social, ambiental e na comunidade, trazendo vantagens de negociação. • Integração voluntária de preocupações sociais e ambientais no modo de funcionar da empresa e na sua interacção com a comunidade em que se insere, o que inclui clientes, trabalhadores, fornecedores e comunidade local. Pode proporcionar vantagens para o negócio. • Relacionamento com a comunidade interna e externa, motivando internamente e publicitando externamente.
Conceito político (f=6)	<ul style="list-style-type: none"> • Deveres e direitos. (f=5) • É uma empresa ter um papel activo na sociedade em que está integrada, ajudando a desenvolver e a ter responsabilidade pelos seus actos perante a sociedade.
Conceito integrativo (f=8)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade das organizações e/ou indivíduos para com a sociedade. • Interacção dinâmica da empresa com os seus <i>stakeholders</i>. • Responsabilidade da empresa para com trabalhadores ao nível interno e para com a região em que está inserida em todas as directrizes. • Responsabilidade que as empresas têm perante a sociedade e em particular para com a comunidade onde se inserem. • É a empresa interagir de forma positiva com o seu entorno social e físico, potenciando o bem-estar e o desenvolvimento das populações e meio onde se insere. • Responsabilidade que a empresa tem para com os seus trabalhadores e família e no meio em que está inserida, em todas as vertentes. • Integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com as partes interessadas. • Conciliar os princípios e práticas do negócio com o interesse e a melhoria da qualidade de vida do cliente, da empresa, da cidade, e da sociedade em geral.
Conceito ético (f=0)	
Categoria: Acções sociais das empresas	
Subcategoria	Unidades de registo
Acções sociais voluntárias (f=15)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio ao grupo desportivo e cultural (f=13) • Recuperação do navio hospital Gil Eanes • Estágios

Acções sociais regulamentadas (f=19)	<ul style="list-style-type: none">• Formação profissional (f=5)• Seguro de saúde (f=4)• Higiene e segurança no trabalho (f=3)• Não poluir o meio ambiente (f=3)• Pagamento de salários• Geração de emprego• Segurança social• Seguro de acidentes de trabalho		
Classe temática: Cultura			
Categoria: Características nacionais			
Subcategoria	Unidades de registo	Subcategoria	Unidades de registo
Características nacionais positivas (f=26)	<ul style="list-style-type: none">• Hospitalidade (f=5)• Solidariedade (f=5)• Humildade (f=4)• Acolhimento (f=3)• Flexibilidade (f=3)• Abertura• Sociabilidade• Adaptabilidade• Sensibilidade• Pacifismo• Determinação	Características nacionais negativas (f=45)	<ul style="list-style-type: none">• Desenrasque (f=7)• Aversão à mudança (f=7)• Pessimismo (f=5)• Desorganização (f=4)• Comodismo (f=2)• Conformismo (f=2)• Derrotismo• Fatalismo• Falta de rigor• Reactividade• Improviso• Estabilidade• Conservadorismo• Falta de auto-confiança• Complexo de inferioridade• Incultura• Indisciplina• Saudosismo• Nostalgia• Subserviência• Falta de formação• “Chico esperto”• Passividade• Falta de iniciativa
Categoria: Características organizacionais			
Subcategoria	Unidades de registo	Subcategoria	Unidades de registo
Características organizacionais positivas (f=7)	<ul style="list-style-type: none">• Solidariedade (f=4)• Flexibilidade (f=3)	Características organizacionais negativas (f=65)	<ul style="list-style-type: none">• Desorganização (f=6)• Falta de ambição (f=6)• Comodismo (f=5)• Aversão à mudança (f=5)• Falta de consciência social (f=5)• Dsenrasque (f=5)• Improviso (f=4)• Falta de competitividade (f=3)• Burocracia (f=3)• Imediatismo (f=2)• Baixo nível salarial• Falta de inovação

			<ul style="list-style-type: none"> • Concentração de poder • Veneração de títulos e <i>status</i> • Incumprimento de regras • Falta de estratégia • Baixo nível de escolaridade / formação • Falta de investimento • Falta de meritocracia • Cultura do lucro fácil • Incompetência • Má gestão de fundos • Cultura de “fuga ao fisco” • Incumprimento de prazos • Tradicionalismo • Conservadorismo • Dependência • Subjectividade • Falta de iniciativa • Falta de visão • Falta de planeamento
Categoria: Características da empresa			
Subcategoria	Unidades de registo	Subcategoria	Unidades de registo
Características da empresa positivas (f=11)	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na qualidade (f=5) • Dedicação (f=4) • Flexibilidade • Sociabilidade 	Características da empresa negativas (f=44)	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganização (f=8) • Burocracia (f=6) • Aversão à mudança (f=5) • Conservadorismo (f=4) • Aversão ao risco (f=3) • Subjectividade • Falta de ambição • Falta de racionalidade • Incumprimento de prazos • Hierarquia vertical • “Tacanhice” • Falta de produtividade • Desresponsabilização • Falta de formação • Politização • Tradicionalismo • Reactividade • Falta de estratégia • Improviso • Desenrasque • Falta de investimento • Falta de iniciativa • Individualismo

ANEXO 33

Tabela 13 - Associação entre a variável *Uma empresa que cumpre devidamente a lei e não produz acções sociais voluntárias é socialmente responsável e as restantes, no caso da empresa D*

		Cumpre a lei e não desenvolve acções sociais espontâneas			
		D n=37	I n=37	C n=37	Valor p
Variáveis sócio-demográficas					
Sexo	Feminino	64	80	94	0,123*
	Masculino	36	20	6	
Idade)0;19)	0	0	0	0,539**
)20;29)	18	40	6	
)30;39)	36	20	24	
)40;49)	9	20	29	
)50;100)	36	20	41	
Profissão	Hab. superior	60	75	93	0,128*
	Hab. técnica	40	25	7	
Cargo	Directivos	0	0	6	0,224**
	Intermédios	64	80	88	
	Técnicos/ administrativos	36	20	6	
A.Vocação empresarial					
1.Vocação económica	Discorda	100	60	82	0,066**
	Indiferente	0	20	0	
	Concorda	0	20	18	
2.Vocação económica e social	Discorda	0	0	0	****
	Indiferente	0	0	0	
	Concorda	100	100	100	
B.Operacionalização da RS em geral					
3.Sociedade e RS	Discorda	55	40	47	0,963*
	Indiferente	9	20	18	
	Concorda	36	40	35	
4.Empresas nacionais e RS	Discorda	73	80	65	0,905**

	<i>Indiferente</i>	9	20	12	
	<i>Concorda</i>	18	0	24	
C.Operacionalização da RS na empresa					
5.A empresa e a RS	<i>Discorda</i>	18	40	6	0,359*
	<i>Indiferente</i>	9	20	12	
	<i>Concorda</i>	73	40	82	
6.A RS da empresa passa por todos os departamentos	<i>Discorda</i>	38	50	14	0,433**
	<i>Indiferente</i>	0	0	21	
	<i>Concorda</i>	62	50	64	
7.A RS da empresa passa por todas as hierarquias	<i>Discorda</i>	25	50	7	0,141**
	<i>Indiferente</i>	12	50	14	
	<i>Concorda</i>	62	0	79	
8.Benefício de RS na empresa	<i>Discorda</i>	12	0	0	0,217**
	<i>Indiferente</i>	12	50	7	
	<i>Concorda</i>	75	50	93	
9.Participo em RS na empresa	<i>Discorda</i>	12	50	15	0,780**
	<i>Indiferente</i>	25	0	31	
	<i>Concorda</i>	62	50	54	
10.Dou sugestões de RS na empresa	<i>Discorda</i>	12	50	8	0,636**
	<i>Indiferente</i>	12	0	23	
	<i>Concorda</i>	75	50	69	
11.A empresa divulga internamente a RS	<i>Discorda</i>	12	50	14	0,635**
	<i>Indiferente</i>	12	0	7	
	<i>Concorda</i>	75	50	79	
12.A empresa divulga externamente a RS	<i>Discorda</i>	25	50	14	0,378**
	<i>Indiferente</i>	12	50	36	
	<i>Concorda</i>	62	0	50	
13.A empresa dá continuidade aos seus projectos sociais	<i>Discorda</i>	25	50	15	0,639**
	<i>Indiferente</i>	38	50	31	
	<i>Concorda</i>	38	0	54	
14.A empresa investe mais em RS interno	<i>Discorda</i>	14	0	17	1,000**
	<i>Indiferente</i>	14	0	17	
	<i>Concorda</i>	71	100	67	
15.A empresa investe mais em RS externo	<i>Discorda</i>	43	0	50	0,659**
	<i>Indiferente</i>	29	100	33	
	<i>Concorda</i>	29	0	17	

16.A empresa investe de igual forma em RS interno e externo	Discorda	12	0	7	1,000**
	Indiferente	50	50	43	
	Concorda	38	50	50	
17.A empresa deveria investir mais em RS interno	Discorda	25	0	14	0,907**
	Indiferente	12	0	14	
	Concorda	62	100	71	
18.A empresa deveria investir mais em RS externo	Discorda	50	0	23	0,061**
	Indiferente	25	0	0	
	Concorda	25	100	77	
19.A empresa deveria investir de igual forma em RS interna e externa	Discorda	38	0	15	0,648**
	Indiferente	0	0	15	
	Concorda	62	100	69	
20.A empresa concretiza os objectivos de RS	Discorda	0	0	7	1,000**
	Indiferente	38	50	36	
	Concorda	62	50	57	
D.Responsabilidade regulada e social					
21. Cumpre a lei e não desenvolve acções sociais espontâneas	Discorda	100	0	0	***
	Indiferente	0	100	0	
	Concorda	0	0	100	
22. Desenvolve acções sociais espontâneas mas não cumpre a lei	Discorda	100	60	88	0,023**
	Indiferente	0	40	0	
	Concorda	0	0	12	
E.Cultura e Responsabilidade Social na empresa					
23.A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura nacional	Discorda	88	50	46	0,385**
	Indiferente	0	0	15	
	Concorda	12	50	38	
24. A RS da empresa surgiu por maior influência da cultura organizacional	Discorda	14	0	7	0,471**
	Indiferente	0	50	14	
	Concorda	86	50	79	
F.Cultura e Responsabilidade Social em geral					
25. Empresas que investem em RS por maior influência da cultura nacional	Discorda	36	20	6	0,360*
	Indiferente	9	20	18	
	Concorda	55	60	76	
26. Empresas que investem em RS por maior influência da cultura organizacional	Discorda	45	0	47	0,063**

	<i>Indiferente</i>	27	60	6	
	<i>Concorda</i>	27	40	47	
G.Cultura nacional e organizacional na empresa					
27.A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes	<i>Discorda</i>	36	20	20	0,848*
	<i>Indiferente</i>	18	20	13	
	<i>Concorda</i>	45	60	67	
28.A cultura da empresa é mais influenciada pelos valores do país	<i>Discorda</i>	36	20	27	0,897*
	<i>Indiferente</i>	27	20	20	
	<i>Concorda</i>	36	60	53	
29.A cultura da empresa é influenciada de igual forma por ambos os valores	<i>Discorda</i>	20	0	33	0,337**
	<i>Indiferente</i>	30	80	27	
	<i>Concorda</i>	50	20	40	
H.Cultura nacional e organizacional em geral					
30.A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores dos seus dirigentes	<i>Discorda</i>	55	20	7	0,075**
	<i>Indiferente</i>	9	0	21	
	<i>Concorda</i>	36	80	71	
31.A cultura de uma empresa é mais influenciada pelos valores do país	<i>Discorda</i>	27	20	20	0,836**
	<i>Indiferente</i>	27	0	20	
	<i>Concorda</i>	45	80	60	
32.A cultura de uma empresa é influenciada de igual forma por ambos os valores	<i>Discorda</i>	55	20	47	0,165*
	<i>Indiferente</i>	9	60	13	
	<i>Concorda</i>	36	20	40	

* Valor p obtido pelo teste do Qui-quadrado

**Valor p obtido pelo teste exacto de Fisher

*** Não se aplica, por se tratar da mesma variável

**** Não se aplica, por se tratar de uma constante

ANEXO 34

Tabela 14 - Comparação entre as empresas sobre os indicadores sociais

	Empresa	Emp. A	Emp. B	Emp. C	Emp. D
I	INDICADORES INTERNOS				
1	RECURSOS HUMANOS				
1.1	Percentagem de efectivos			X	X
1.2	Percentagem de contratados			X	X
1.3	Percentagem de terceirizados			X	
2	Nº de total de funcionários na empresa	X	X	X	X
2.1	Mulheres	X	X	X	X
2.2	Não caucasianos	X			X
2.3	Acima de 45 anos	X		X	X
2.4	Deficientes	X		X	X
2.5	Aposentados				
3	Nº total de funcionários com cargos de chefia		X	X	X
3.1	Mulheres	X		X	X
3.2	Não caucasianos	X			
3.3	Acima de 45 anos			X	X
3.4	Deficientes				
3.5	Aposentados				
4	Nº de demissões no período/saídas ano		X	X	X
4.1	Mulheres				X
4.2	Não caucasianos				
4.3	Acima de 45 anos				X
4.4	Deficientes				
4.5	Aposentados				
5	Nº de admissões no período (ano)	X	X	X	X
5.1	Mulheres				X
5.2	Não caucasianos				
5.3	Acima de 45 anos				
5.4	Deficientes				
5.5	Aposentados				
6	OUTROS				
6.1	Maior remuneração da empresa (liquida)			X	X
6.2	Menor remuneração da empresa (liquida)			X	X
6.3	Relação entre a maior e a menor remuneração (%)			X	X
6.4	Relação das remunerações para a mesma função				
6.5	Número total de acidentes de trabalho	X	X	X	X
6.6	Número de multas trabalhistas				
6.7	Número de reclamações trabalhistas		X		
7	CONDIÇÕES DE TRABALHO				
7.1	Participação dos funcionários nos resultados	X	X		
7.2	Prémios por desempenho profissional				
8	BENEFÍCIOS				
8.1	Alimentação	X	X	X	X
8.2	Encargos sociais	X	X	X	
8.3	Transporte				
8.4	Assistência médica	X	X		X

8.5	Programas de medicina preventiva	X		X	
8.6	Formação técnico-profissional	X	X	X	X
8.7	Reembolso de educação e/ou bolsas de estudo	X			
	Outros Benefícios	X	X		X
8.8	Seguros				
8.9	Empréstimos				
8.10	Benefícios especiais por tempo de serviço				
8.11	Educação para os filhos dos funcionários	X	X		X
8.12	Actividades recreativas				
9	Benefícios para (ex) funcionários				X
9.1	Centros de terceira idade				
9.2	Centros de recuperação				X
II	INDICADORES EXTERNOS				
10	Impostos	X		X	
11	COMUNIDADE				
11.1	Educação	X		X	
11.2	Desporto	X		X	
11.3	Cultura	X		X	
11.4	Obras públicas				
11.5	Saúde pública				
11.6	Segurança e defesa civil			X	
11.7	Apoio ao desenvolvimento da criança/adolescente				
11.8	Apoio a deficientes físicos e/ou intelectuais				
11.9	Apoio a mulheres/mães em risco social				
11.1	Apoio a segmentos específicos, como idosos				
11.1	Apoio a projectos de entidades sem fins lucrativos		X		
11.1	Apoio a projectos de interesse público ou similar				
11.1	Trabalho voluntário (funcionários)	X			
11.1	Doações			X	
11.1	Participação comunitária e campanhas públicas				
11.1	Programas de estágios			X	
12	CrITÉrios para a selecção de fornecedores				
12.1	Quanto aos padrões éticos	X		X	
12.2	Quanto à responsabilidade social	X		X	
13	AMBIENTE				
13.1	Utilização de métodos não poluentes	X		X	
13.2	Apoio a programas e/ou projectos externos	X			
13.3	Consciencialização e educação ambiental				
13.4	Pagamento de multas ambientais				
14	CrITÉrios para a selecção de fornecedores			X	
14.1	Quanto ao meio ambiente	X		X	
15	Total de investimentos em meio ambiente	X	X		

ANEXO 35

Tabela 15 – Comparação entre as empresas sobre a análise de conteúdo das entrevistas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Classe temática: Responsabilidade Social				
Categoria: Conceito de Responsabilidade Social				
Subcategoria				
Conceito instrumental	f=0	f=3	f=0	f=0
Conceito político	f=2	f=0	f=1	f=1
Conceito integrativo	f=2	f=3	f=4	f=2
Conceito ético	f=1	f=0	f=0	f=0
Categoria: Operacionalização da Responsabilidade Social na empresa				
Subcategoria				
Operacionalização positiva na empresa	f=6	f=4	f=5	f=3
Operacionalização negativa na empresa	f=0	f=1	f=0	f=1
Categoria: Motivação da Responsabilidade Social na empresa				
Subcategoria				
Motivação instrumental na empresa	f=8	f=2	f=1	f=0
Motivação substantiva na empresa	f=1	f=2	f=0	f=2
Categoria: Motivação da Responsabilidade Social em geral				
Subcategoria				
Motivação instrumental em geral	f=8	f=6	f=1	f=3
Motivação substantiva em geral	f=0	f=0	f=1	f=0
Categoria: Critérios na escolha das acções sociais da empresa				
Subcategoria				
Critério das carências/necessidades detectadas	f=4	f=1	f=5	f=0
Critério da pressão/influência dos <i>stakeholders</i>	f=0	f=2	f=0	f=3
Sem critério	f=0	f=1	f=0	f=0
Categoria: Acções sociais da empresa				
Subcategoria				
Acções sociais voluntárias	f=10	f=11	f=8	f=2
Acções sociais regulamentadas	f=5	f=2	f=6	f=3
Classe temática: Responsabilidade legal (lei)				
Categoria: Relação da responsabilidade legal com a RS em geral				
Subcategoria				
Relação de suficiência em geral	f=2	f=0	f=0	f=3
Relação de insuficiência em geral	f=5	f=3	f=5	f=1
Categoria: Relação da responsabilidade legal com a RS na				

empresa				
Subcategoria				
Relação de suficiência na empresa	f=0	f=1	f=1	f=0
Relação de insuficiência na empresa	f=3	f=3	f=3	f=1
Classe temática: Cultura				
Categoria: Cultura nacional <i>versus</i> organizacional em geral				
Subcategoria				
Primazia da cultura nacional em geral	f=1	f=1	f=1	f=0
Primazia da cultura organizacional em geral	f=3	f=3	f=4	f=3
Equivalência entre cultura nacional e organizacional em geral	f=2	f=1	f=2	f=0
Categoria: Cultura nacional <i>versus</i> organizacional na Responsabilidade Social				
Subcategoria				
Primazia da cultura nacional na Responsabilidade Social	f=1	f=0	f=0	f=0
Primazia da cultura organizacional na Responsabilidade Social	f=4	f=6	f=5	f=1
Equivalência entre cultura nacional e organizacional na Responsabilidade Social	f=1	f=0	f=0	f=0
Categoria: Cultura nacional <i>versus</i> organizacional na empresa				
Subcategoria				
Primazia da cultura nacional na empresa	f=0	f=1	f=0	f=0
Primazia da cultura organizacional na empresa	f=1	f=4	f=2	f=3
Equivalência entre cultura nacional e organizacional na empresa	f=1	f=1	f=2	f=0
Categoria: Características nacionais				
Subcategoria				
Características nacionais positivas	f=20	f=21	f=5	f=2
Características nacionais negativas	f=4	f=2	f=15	f=5
Categoria: Características organizacionais				
Subcategoria				
Características organizacionais positivas	f=13	f=10	f=1	f=1
Características organizacionais negativas	f=4	f=7	f=14	f=13
Categoria: Características da empresa				
Subcategoria				
Características da empresa positivas	f=10	f=12	f=17	f=1
Características da empresa negativas	f=3	f=1	f=0	f=9

ANEXO 36

Tabela 16 – Comparação entre as empresas sobre a análise de conteúdo das questões abertas dos questionários

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Classe temática: Responsabilidade Social				
Categoria: Conceito de Responsabilidade Social				
Subcategoria				
Conceito instrumental	f=8	f=26	f=9	f=9
Conceito político	f=7	f=9	f=5	f=6
Conceito integrativo	f=77	f=28	f=14	f=8
Conceito ético	f=15	f=7	f=0	f=0
Categoria: Ações sociais das empresas				
Subcategoria				
Ações sociais voluntárias	f=75	f=211	f=6	f=15
Ações sociais regulamentadas	f=47	f=84	f=42	f=19
Classe temática: Cultura				
Categoria: Características nacionais				
Subcategoria				
Características nacionais positivas	f=93	f=233	f=66	f=26
Características nacionais negativas	f=13	f=72	f=29	f=45
Categoria: Características organizacionais				
Subcategoria				
Características organizacionais positivas	f=8	f=150	f=10	f=7
Características organizacionais negativas	f=42	f=110	f=58	f=65
Categoria: Características da empresa				
Subcategoria				
Características da empresa positivas	f=27	f=123	f=57	f=11
Características da empresa negativas	f=23	f=25	f=4	f=44

ANEXO 37

Tabela 17 – Comparação entre as frequências⁸² das empresas

	Empresa				
	Emp. A	Emp. B	Emp. C	Emp. D	
	n=224	n=211	n=41	n=37	Valor p
A. Vocação empresarial					
1.Vocação económica					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	89	92	97	86	
<i>Indiferente</i>	3	1	0	3	0,549**
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	9	6	3	11	
2.Vocação económica e social					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	1	0	5	0	
<i>Indiferente</i>	0	0	0	0	0,155**
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	99	100	95	100	
B. Operacionalização da RS em geral					
3.Sociedade e RS					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	29	44	27	43	
<i>Indiferente</i>	17	10	15	16	0,019*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	54	45	59	41	
4. Empresas nacionais e RS					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	38	56	44	68	
<i>Indiferente</i>	16	10	17	11	0,002*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	45	34	39	22	
C. Operacionalização da RS na empresa					
5.A empresa e a RS					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	15	7	7	14	
<i>Indiferente</i>	20	1	7	11	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	65	91	85	76	
6.A RS da empresa passa por todos os departamentos					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	18	7	9	21	
<i>Indiferente</i>	26	8	6	11	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	57	85	85	68	
7.A RS da empresa passa por todas as					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	21	8	12	15	
<i>Indiferente</i>	31	10	9	15	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	48	82	79	70	
8.Benefício de RS na empresa					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	13	14	6	4	
<i>Indiferente</i>	13	16	11	11	0,494*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	75	71	83	86	

⁸² Valores arredondados.

9.Participo em RS na empresa					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	28	7	32	24	
<i>Indiferente</i>	25	11	24	24	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	47	82	44	52	
10.Dou sugestões de RS na empresa					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	36	15	24	20	
<i>Indiferente</i>	36	24	18	16	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	28	60	58	64	
11.A empresa divulga internamente a RS					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	16	0	3	15	
<i>Indiferente</i>	15	1	12	7	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	69	99	85	78	
12.A empresa divulga externamente a RS					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	18	4	35	18	
<i>Indiferente</i>	20	4	32	25	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	61	93	32	57	
13.A empresa dá continuidade aos seus projectos sociais					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	13	1	18	22	
<i>Indiferente</i>	37	10	32	37	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	49	89	50	41	
14.A empresa investe mais em RS interno					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	15	49	27	13	
<i>Indiferente</i>	14	13	15	17	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	70	38	58	70	
15.A empresa investe mais em RS externo					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	14	19	34	41	
<i>Indiferente</i>	26	11	20	36	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	59	70	46	23	
16.A empresa investe de igual forma em RS interno e externo					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	16	28	24	7	
<i>Indiferente</i>	26	16	29	41	0,005*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	58	56	47	52	
17.A empresa deveria investir mais em RS					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	4	18	3	16	
<i>Indiferente</i>	4	11	8	12	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	92	70	90	72	
18.A empresa deveria investir mais em RS					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	4	31	5	29	
<i>Indiferente</i>	9	15	16	8	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	87	54	79	63	
19.A empresa deveria investir de igual forma em RS interna e externa					

<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	3	10	18	19	
<i>Indiferente</i>	9	12	15	7	0,011*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	88	78	68	74	
20.A empresa concretiza os objectivos de RS					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	11	1	13	4	
<i>Indiferente</i>	32	10	48	43	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	57	89	40	54	
D. Responsabilidade legal e social					
21.Cumpre a lei e não desenvolve acções sociais espontâneas					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	62	68	32	33	
<i>Indiferente</i>	8	7	5	15	<0,001*
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	30	25	63	52	
22. Desenvolve acções sociais espontâneas mas não cumpre a lei					
<i>Discorda/Discorda Totalmente</i>	85	87	90	89	
<i>Indiferente</i>	5	5	5	6	0,983**
<i>Concorda / Concorda Totalmente</i>	9	8	5	6	

* Valor p obtido pelo teste do Qui-quadrado

**Valor p obtido pelo teste exacto de Fisher

ANEXO 38⁸³

Quadro 37 – Características culturais portuguesas e brasileiras

	Bibliografia	Entrevistas	Questionários	Global (somatório da bibliografia, entrevistas e questionários)
Características da Cultura Nacional Portuguesa	<p><u>Positivas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Colectivismo/união; *Espírito messiânico e de aventura; *Aversão ao conflito; *Adaptabilidade; *Espírito afiliativo; *Sociabilidade/afectividade; *Lealdade; *Diplomacia; *Feminilidade; *Religiosidade; *Patriotismo; *Orgulho; *Coragem; *Expressividade. <p><u>Negativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *“Desenrasque”; *Aversão ao risco; *Aversão à incerteza; *Falta de persistência; 	<p><u>Positivas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Responsabilidade; *Solidariedade; *Espírito de luta; *Dedicação; *Adaptabilidade; *Abertura. <p><u>Negativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *“Desenrasque”; *Desorganização; *Derrotismo; *Reactividade; *Falta de pontualidade; *Falta de rigor; *Falta de 	<p><u>Positivas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Abertura; *Solidariedade; *Adaptabilidade/flexibilidade; *Sensibilidade; *Determinação; *Pacifismo; *Sociabilidade; *Acolhimento/hospitalidade; *Humildade; *Espírito lutador e de sacrifício; *Religiosidade; *Responsabilidade; *Amistosidade; *Empreendedorismo; *Perseverança; *Dedicação; *Simplicidade; *Honestidade; *Fidelidade. <p><u>Negativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Falta de iniciativa/passividade/conformismo; *Pessimismo/derrotismo/fatalismo; *“Desenrasque”; *Desmotivação; 	<p><u>Positivas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Colectivismo/união; *Espírito messiânico e de aventura; *Aversão ao conflito; *Solidariedade; *Religiosidade; *Adaptabilidade/flexibilidade; *Sensibilidade; *Determinação/perseverança; *Pacifismo; *Amistosidade; *Empreendedorismo; *Espírito afiliativo; *Sociabilidade/afectividade; *Lealdade/Honestidade/fidelidade; *Diplomacia; *Responsabilidade; *Espírito de luta e de sacrifício; *Dedicação; *Humildade/simplicidade; *Feminilidade; *Abertura/acolhimento/hospitalidade; *Patriotismo; *Orgulho; *Coragem; *Expressividade. <p><u>Negativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *“Desenrasque”; *Improviso; *Aversão ao risco;

⁸³ A distinção entre características positivas e negativas, é feita no sentido das mesmas potenciarem ou não uma gestão socialmente responsável nas empresas, de forma correcta e adequada.

	<ul style="list-style-type: none"> *Aversão à mudança; *Tristeza e melancolia; *Inibição; *Espírito sonhador; *Desorganização; *Indisciplina (sobretudo em relação ao cumprimento da lei); *Falta de auto-confiança; *Complexo de inferioridade; *Ressentimento em relação ao passado; *“Queixume”; *Conformismo; *Espírito sonhador; *Nacionalismo; *Materialismo; *Baixa assertividade; *Tendência à contemplação. 	<ul style="list-style-type: none"> planeamento; *Negativismo; *Pessimismo; *Falta de método; *Incultura. 	<ul style="list-style-type: none"> *Improviso; *Aversão à mudança/conservadorismo/estabilidade; *Falta de ambição; *Materialismo; *Falta de consciência social; *Reactividade; *Falta de rigor; *Desorganização; *Falta de formação; *“Chico-esperto”; *Falta de auto-confiança/complexo de inferioridade; *Saudosismo/nostalgia; *Incultura; *Indisciplina; *Subserviência; *Dependência. 	<ul style="list-style-type: none"> *Aversão à incerteza; *Falta de persistência; *Aversão à mudança/conservadorismo/estabilidade; *Falta de consciência social; *Tristeza e melancolia; *Inibição; *Falta de formação; *“Chico-esperto”; *Falta de ambição; *Desorganização; *Tendência à contemplação; *Indisciplina (sobretudo em relação ao cumprimento da lei); *Saudosismo/nostalgia; *Subserviência; *Dependência; *Falta de auto-confiança/complexo de inferioridade; *Ressentimento em relação ao passado; *“Queixume”; *Falta de iniciativa/passividade/comodismo/conformismo; *Espírito sonhador; *Nacionalismo; *Materialismo; *Baixa assertividade; *Derrotismo; *Reactividade; *Falta de pontualidade; *Falta de rigor; *Falta de planeamento; *Negativismo/pessimismo/fatalismo/derrotismo; *Falta de método; *Incultura.
Características da Cultura Nacional Brasileira	<u>Positivas:</u> <ul style="list-style-type: none"> *Colectivismo/comunitarismo; *Espírito aventureiro; *Aversão ao conflito; *Religiosidade; *Alegria e 	<u>Positivas:</u> <ul style="list-style-type: none"> *Criatividade; *Abertura/receptividade; *Informalidade; *Alegria; *Capacidade de 	<u>Positivas:</u> <ul style="list-style-type: none"> *Lealdade/honestidade; *Coragem; *Confiança; *Flexibilidade/adaptabilidade; *Paciência; 	<u>Positivas:</u> <ul style="list-style-type: none"> *Colectivismo/comunitarismo; *Espírito aventureiro; *Aversão ao conflito; *Religiosidade/fé; *Coragem;

<p>exuberância; *Desinibição; *Espírito afiliativo; *Sociabilidade/ afectividade; *Esperteza; *Feminilidade; *Lealdade.</p> <p><u>Negativas:</u> *“Jeitinho”; *Plasticidade; *Aversão ao risco; *Aversão à incerteza;</p>	<p>improviso; *Solidariedade; *Cordialidade; *Flexibilidade; *Adaptabilidade; *Optimismo; *Entusiasmo; *Extroversão; *Docilidade/simpatia; *Camaradagem; *Pacifidade; *Espírito lutador; *Sensibilidade.</p> <p><u>Negativas:</u> *Acomodação/apatia; *Plasticidade; *Assistencialismo.</p>	<p>*Espírito trabalhador/lutador; *Humildade; *Carisma; *Abertura; *Patriotismo; *Versatilidade; *Diversidade/ Heterogeneidade; *Espontaneidade; *Pacifismo; *Descontracção/ informalidade; *Criatividade; *Optimismo; *Solidariedade/ fraternidade/ camaradagem; *Sociabilidade; *Religiosidade/fé; *Festividade/alegria; *Colectivismo; *Perseverança/ persistência/ determinação; *Generosidade; *Cordialidade/simpatia; *Empreendedorismo; *Hospitalidade.</p> <p><u>Negativas:</u> *Corrupção; *Irresponsabilidade; *“Jeitinho”; *Ingenuidade; *Incultura; *Consumismo;</p>	<p>*Confiança; *Alegria/festividade/ exuberância/ entusiasmo; *Desinibição/ extroversão; *Paciência; *Espírito trabalhador/lutador; *Espírito afiliativo; *Sociabilidade/ afectividade; *Esperteza; *Humildade; *Carisma; *Feminilidade; *Lealdade/honestidade; *Patriotismo; *Espontaneidade; *Versatilidade; *Diversidade/ Heterogeneidade; *Criatividade; *Abertura/ Receptividade/ hospitalidade; *Informalidade/ descontracção; *Solidariedade/ fraternidade/ camaradagem; *Flexibilidade/ adaptabilidade; *Optimismo; *Docilidade/ cordialidade/ simpatia; *Camaradagem; *Perseverança/ persistência/ determinação; *Pacifismo; *Sensibilidade; *Generosidade; *Cordialidade/simpatia; *Empreendedorismo.</p> <p><u>Negativas:</u> *“Jeitinho”; *Corrupção; *“Malandragem”; *Irresponsabilidade; *Aversão à incerteza; *Aversão ao risco; *Ingenuidade;</p>
--	--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> *Aversão à mudança; *Indolência e indisciplina (sobretudo em relação ao cumprimento da lei); *Paternalismo; *Conformismo; *Vaidade; *Espírito sonhador; *Desorganização e desleixo. 		<ul style="list-style-type: none"> *“Malandragem”; *Plasticidade; *Facilitismo; *Indisciplina; *Paternalismo; *Improviso; *Corporativismo; *Imediatismo; *Regionalismo; *Passividade/resignação/comodismo/conformismo/alienação/submissão. 	<ul style="list-style-type: none"> *Facilitismo; *Incultura; *Consumismo; *Aversão à mudança; *Indolência e indisciplina (sobretudo em relação ao cumprimento da lei); *Plasticidade; *Paternalismo; *Regionalismo; *Passividade/resignação/comodismo/conformismo/alienação/submissão; *Vaidade; *Espírito sonhador; *Desorganização e desleixo; *Improviso; *Corporativismo; *Imediatismo; *Assistencialismo.
Características da Cultura Organizacional Portuguesa	<p><u>Positivas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Apetência para seguir instruções de superiores hierárquicos; *Lealdade; *Gestão consensual e pouco autoritária; *Colectivismo; *Igualitarismo. <p><u>Negativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Segregacionismo; *Foco na estabilidade profissional; *Aversão à incerteza; *Boa aceitação das diferenças hierárquicas e da concentração do poder; *Paternalismo; *Aversão ao confronto (particularmente com 	<p><u>Positivas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Dedicação; *Espírito de solidariedade (entre os trabalhadores). <p><u>Negativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *“Desenrasque”; *Desorganização; *Falta de método; *Falta de espírito competitivo; *Falta de planeamento; *Derrotismo; *Falta de pontualidade; *Reactividade; *Falta de rigor; *Resistência à 	<p><u>Positivas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Gestão aberta; *Flexibilidade; *Informalidade; *Engenhosidade; *Responsabilidade; *Espírito de solidariedade (entre os trabalhadores). <p><u>Negativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Cultura da “fuga ao fisco”/incumprimento da lei/corrupção; *Veneração de títulos e <i>status</i>; *Falta de estratégia; *Desigualdades salariais; *Desvalorização de competências; *Foco no lucro fácil e rápido/facilitismo; *Concentração de 	<p><u>Positivas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Apetência para seguir instruções de superiores hierárquicos; *Lealdade; *Colectivismo; *Igualitarismo; *Dedicação; *Gestão consensual e pouco autoritária; *Gestão aberta; *Flexibilidade; *Informalidade; *Engenhosidade; *Responsabilidade; *Espírito de solidariedade (entre os trabalhadores). <p><u>Negativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Segregacionismo; *Apreço pela estabilidade profissional; *Aversão à incerteza; *Boa aceitação das diferenças hierárquicas e da concentração do poder; *Aversão ao confronto (particularmente com

	<p>superiores hierárquicos);</p> <ul style="list-style-type: none"> * Burocracia; * Lógica relacional sobreposta à lógica meritocrática/ “amiguismo”/“cunha”; * “Desenrasque”; * Paroquialismo. 	<p>inovação;</p> <ul style="list-style-type: none"> * Falta de profissionalismo; * Indisciplina organizacional; * Fraco espírito de equipa; * Falta de objectividade/subjectividade; * Falta de iniciativa; * Falta de visão; * Burocracia; * Falta de produtividade; * Falta de meritocracia. 	<p>poder/autoritarismo;</p> <ul style="list-style-type: none"> * Foco na estabilidade; * Baixo nível de escolaridade/formação; * Baixa produtividade; * Incumprimento de prazos; * Baixa competitividade; * Tradicionalismo/ conservadorismo/ comodismo/aversão à mudança; * Burocracia; * Falta de planeamento; * Falta de meritocracia; * “Desenrasque”/ Improviso; * Desorganização; * Subjectividade; * Falta de confiança; * Falta de iniciativa; * Reactividade; * Falta de inovação; * Atraso; * Cultura familiar; * Falta de visão; * Falta de investimento; * Falta de ambição; * Incompetência/má gestão de fundos; * Falta de consciência ambiental e social. 	<p>superiores hierárquicos);</p> <ul style="list-style-type: none"> * Paternalismo; * Burocracia; * Lógica relacional sobreposta à lógica meritocrática/ “amiguismo”/“cunha” * “Desenrasque”; * Desorganização; * Falta de método; * Falta de espírito competitivo; * Falta de planeamento; * Derrotismo; * Falta de pontualidade; * Reactividade; * Falta de rigor; * Resistência à inovação; * Falta de profissionalismo; * Indisciplina organizacional; * Fraco espírito de equipa; * Falta de objectividade/ subjectividade; * Falta de iniciativa; * Falta de visão; * Falta de produtividade; * Falta de meritocracia; * Cultura da “fuga ao fisco”/incumprimento da lei/corrupção; * Veneração de títulos e <i>status</i>; * Falta de estratégia; * Desigualdades salariais; * Desvalorização de competências; * Foco no lucro fácil e rápido/facilitismo; * Concentração de poder/autoritarismo; * Foco na estabilidade; * Baixo nível de escolaridade/formação; * Incumprimento de prazos; * Tradicionalismo/ conservadorismo/ comodismo/aversão à mudança; * Falta de confiança; * Atraso;
--	---	---	---	--

				<ul style="list-style-type: none"> *Cultura familiar; *Falta de investimento; *Falta de ambição; *Incompetência/má gestão de fundos; *Falta de consciência ambiental e social; *Paroquialismo.
Características da Cultura Organizacional Brasileira	<u>Positivas:</u> <ul style="list-style-type: none"> *Apetência para seguir instruções de superiores hierárquicos; *Informalidade; *Flexibilidade; *Adaptabilidade; *Coletivismo; *Assertividade. <u>Negativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> *Segregacionismo; *Personalismo; *Ambiguidade; *Plasticidade/permeabilidade; *Aversão à mudança; *Aversão à incerteza; *Boa aceitação das diferenças hierárquicas 	<u>Positivas:</u> <ul style="list-style-type: none"> *Racionalidade; *Objectividade; *Organização; *Informalidade; *Foco no cliente; *Criatividade; *Responsabilidade; *Espírito inovador; *Cordialidade; *Flexibilidade; *Dinamismo; *Persistência; *Adaptabilidade; *Consciência social e ambiental; *Sociabilidade; *Diversidade. <u>Negativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> *“Jeitinho”; *Aversão ao risco; *Plasticidade; *Burocracia; *Assistencialismo; *Ânsia por resultados imediatos; *Aversão à mudança; *Desconfiança; *Conservadorismo. 	<u>Positivas:</u> <ul style="list-style-type: none"> *Responsabilidade Social; *Comprometimento; *Arrojo; *Foco no cliente; *Criatividade; *Adaptabilidade/flexibilidade/mabeabilidade; *Globalização; *Inovação; *Competitividade; *Coletivismo; *Capacidade de sobrevivência; *Patriotismo; *Empreendedorismo; *Informalidade; *Diversidade/Versatilidade; *Ambição. <u>Negativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> *Distância hierárquica/hierarquia rígida/concentração de poder/centralização/autoritarismo; *Falta de ousadia; *Planeamento a curto prazo; *Regionalismo; *Imediatismo; 	<u>Positivas:</u> <ul style="list-style-type: none"> *Apetência para seguir instruções de superiores hierárquicos; *Informalidade; *Adaptabilidade/flexibilidade/mabeabilidade; *Coletivismo; *Racionalidade; *Objectividade; *Organização; *Foco no cliente; *Criatividade; *Responsabilidade; *Espírito inovador; *Cordialidade; *Dinamismo; *Persistência; *Comprometimento; *Arrojo; *Capacidade de sobrevivência; *Patriotismo; *Globalização; *Competitividade; *Empreendedorismo; *Inovação; *Consciência social e ambiental; *Sociabilidade; *Diversidade/Versatilidade; *Ambição; *Assertividade. <u>Negativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> *Segregacionismo; *Personalismo; *Ambiguidade; *Plasticidade/permeabilidade; *Aversão à mudança/conservadorismo; *Aversão à incerteza; *Distância hierárquica/

	<p>e da concentração do poder; *Aversão ao confronto (particularmente com superiores hierárquicos); *Paternalismo; *Burocracia; *Lógica relacional sobreposta à lógica meritocrática; *“Jeitinho”/ Circularidade/ ondulação; *“Para inglês ver”.</p>		<p>*Falta de transparência/ desonestidade/ corrupção/ incumprimento da lei, indisciplina; *Culto da imagem; *Foco no lucro; *Desigualdades salariais; *Ganância; *Irresponsabilidade Social,; *Exploração humana; *Assistencialismo/ Paternalismo; *Desorganização; *Burocracia; *Aversão à mudança/ conservadorismo; *Elitismo; *Reactividade; *Marketing.</p>	<p>hierarquia rígida/ concentração de poder/ centralização/ autoritarismo; *Aversão ao confronto (particularmente com superiores hierárquicos); *Burocracia; *Lógica relacional sobreposta à lógica meritocrática; *“Jeitinho”/ circularidade/ondulação; *Aversão ao risco; *Assistencialismo/ paternalismo; *Ânsia por resultados imediatos; *Desconfiança; *Conservadorismo; *Falta de ousadia; *Planeamento a curto prazo; *Regionalismo; *Imediatismo; *Falta de transparência/ desonestidade/ corrupção/ incumprimento da lei, indisciplina; *Culto da imagem; *Foco no lucro; *Desigualdades salariais; *Ganância; *Irresponsabilidade Social,; *Exploração humana; *Desorganização; *Elitismo; *Reactividade; *Marketing; *“Para inglês ver”.</p>
--	--	--	--	---